

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**FAKULTA TEXTILNÍ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**LIBEREC 2013**

**Bc. Tomáš Jakoubek, DiS**

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**FAKULTA TEXTILNÍ**



Studijní program: N3108 Průmyslový management

Studijní obor: 3106T013 Management jakosti

**SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A KAIZEN JAKO  
PROSTŘEDEK ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI VE  
VÝROBNÍM PODNIKU**

**THE SYSTEM OF EDUCATION AND KAIZEN AS A  
MEANS OF IMPROVING PERFORMANCE IN A  
MANUFACTURING COMPANY**

Tomáš Jakoubek

KHT – 210

**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

**Rozsah práce:**

Počet stran textu ...115

Počet obrázků .....22

Počet tabulek .....8

Počet grafů.....8

Počet stran příloh...3

Zadání diplomové práce

(vložit originál

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním diplomové práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé diplomové práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé diplomové práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

V Liberci dne 10. 5. 2013

.....  
Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych velice rád poděkoval panu Ing. Vladimíru Bajzíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a také za poskytnutí odborné literatury a cenné připomínky. Dále děkuji jednotlivým zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO, a.s. za jejich ochotu a spolupráci při realizaci a tvorbě mé diplomové práce.

# ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na filozofii Kaizen, managementu jakosti a na výcvik a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Cílem práce bylo provést analýzu současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto, a v případě potřeby navrhnout doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto procesu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, kde v teoretické části objasňuji problematiku Kaizen filozofie ve vztahu k využívání lidských zdrojů a přístupu zaměstnanců k této filozofii.

V praktické části krátce charakterizuji společnost Škoda Auto a ověřuji systém vzdělávání vzhledem k naplňování cílů společnosti. Závěrečná část práce obsahuje doporučení, které by mohly přispět k lepšímu využití lidských zdrojů ve vztahu k vzdělávacímu systému.

## KLÍČOVÁ SLOVA:

- KAIZEN, ISO, Management, Vzdělání, Hodnocení, Odměňování

# ANNOTATION

This thesis focuses on the philosophy of Kaizen, quality management, and training and education of employees in the company. The aim of the study was to analyze the current system development and training of employees in the company Škoda Auto and, if necessary, make recommendations for improving the quality of selected elements in the process.

The work consists of a theoretical and a practical part where the theoretical part explains the issues Kaizen philosophy in relation to the use of human resources and employee access to this philosophy.

In the practical part, briefly describe the company Škoda Auto and verifies the system of education with respect to the objectives of the company.

The final part contains recommendations that could contribute to a better use of human resources in relation to the educational system.

## KEY WORDS:

- KAIZEN, ISO, Management, Education, Classification, Remuneration

## Seznam použitých zkratk

Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
č.	číslo
atd.	a tak dále
a pod.	a podobně
tzv.	tak zvané
resp.	respektive
t. j.	to je
např.	například
Qlr	Skutečná reálná úroveň výkonu a osobní kvality
Qli	Ideální úroveň výkonu a osobní kvality
ISO	International Organization for Standardization
QS	Quality systém
TQM	Total Quality Management
MBO	Managemnet by objectives
THZ	Technicko – hospodářský zaměstnanec

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1. MANAGEMENT JAKOSTI A PROSESY V SYTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI..</b>	<b>11</b>
1.1 Vývoj systému managementu jakosti.....	11
1.1.1 ISO systém managementu jakosti .....	14
1.2 Zásady systému managementu jakosti .....	16
1.3 Výhody zavedení systému managementu jakosti.....	18
1.4 Procesy v systému řízení organizace .....	19
<b>2. JAPONSKÝ MODEL SYSTÉMU ŘÍZENÍ A KAIZEN, VYUŽÍVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>21</b>
2.1 Rozdíly amerického, japonského a evropského modelu systému řízení .....	21
2.2 Japonský management.....	23
2.2.1 Management a KAIZEN .....	25
2.2.2 Management pro změny KAIZEN .....	25
2.2.3 Zásady a principy systému KAIZEN .....	28
2.3 Optimalizace řízení lidských zdrojů.....	32
<b>3. PERSONÁLNÍ PROCESY Z POHLEDU NOREM ISO, JAPONSKÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>33</b>
3.1 Základní požadavky a potřeby očekávané od personálních procesů organizace.....	33
3.1.1 Osobní kvalita a výkonnost zaměstnanců jako základ růstu celkového podnikatelského potenciálu organizace.....	36
3.1.2 Nevyužité příležitosti v řízení lidského kapitálu v organizaci .....	40
3.1.3 Nositelé zodpovědnosti za zabezpečení činnosti v rámci personálních procesů .....	42
3.2 Systém vzdělávání a výcviku pracovníků .....	44
3.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a výcviku pracovníků.....	47
3.2.2 Plánování a realizace vzdělávání a výcviku pracovníků .....	50
3.2.3 Hodnocení efektivity vzdělávání.....	55
3.2.4 Spolupráce s externími dodavateli vzdělávacích služeb .....	58
3.3 Japonský systém vzdělávání a výcvik zaměstnanců .....	59



<b>4. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU .....</b>	<b>62</b>
4.1 Zajišťování kvality v organizacích .....	62
4.2 Řízení kvality v automobilovém průmyslu .....	62
4.2.1 Vzdělávání a výcvik pracovníků v automobilovém průmyslu .....	65
4.3 Analýza současného stavu automobilového průmyslu a perspektivy dalšího vývoje .....	65
<b>5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s. ....</b>	<b>69</b>
5.1 Strategie společnosti .....	69
5.1.1 Politika společnosti .....	70
5.1.2 Cíle společnosti .....	71
<b>6. VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIK PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s. ....</b>	<b>73</b>
6.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škodě Auto .....	74
6.1.1 Vzdělávací systém společnosti Škoda Auto .....	74
6.1.2 Stanovování kvalifikačních požadavků .....	80
<b>7. PROHLUBOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ ....</b>	<b>81</b>
7.1 Zobecnění zkušeností se vzdělávacím systémem společnosti Škoda Auto z pohledu praktikanta .....	82
7.2 Systém vzdělávání ve vztahu k filozofii Kaizen .....	84
<b>8. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s. ...</b>	<b>85</b>
<b>9. ODMĚNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s. ....</b>	<b>88</b>
9.1 Osobní ohodnocení .....	89
9.1.1 Kritéria po posouzení individuálního výkonu zaměstnance během posuzovaného časového období .....	89
<b>10. NEDOSTATKY ZKOUMANÝCH OBLASTÍ A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ VE VZTAHU K FILOZOFII KAIZEN .....</b>	<b>92</b>
<b>11. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VE VZTAHU K FILOZOFII KAIZEN .....</b>	<b>96</b>
<b>ZÁVĚR. ....</b>	<b>99</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA. ....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

Management kvality je specializovaná manažerská činnost, orientovaná na rozvoj kvality práce, produkce a života. Dá se podrobně vysvětlit jako působení na lidi v interním prostředí a externím okolí organizace tak, aby se co nejefektivněji uplatňovaly všechny faktory uspokojování zákazníků, dosahování dobrých podnikatelských výsledků, spokojenosti zaměstnanců a kladného vlivu [2].

Taktické a operativní výroby využívají rozvojové systémy, které pomáhají k lepšímu využití výrobních činitelů a jejich sladění směrem k efektivnímu plnění výrobních úkolů. Důležité jsou úlohy zajišťující předpoklady pro dlouhodobý úspěch k zajištění konkurenční schopnosti firmy. Nicméně konkurenční výhodu získává podnik tehdy, když vykazuje oproti konkurenci určité specifické charakteristiky, které zákazník vnímá a které ovlivňují jeho nákupní rozhodování. Obecně je pro zákazníka tato výhoda založená na cenové výhodě, která může vyplývat z vedoucí úlohy výrobce v nákladech, nebo na diferenciaci založené na zvláštních aspektech, jako je např. poskytování dalších služeb, výjimečná kvalita oproti konkurenci apod.

Podle dynamicky sledovaných jevů v podnicích jsou rozdíly v produktivitě, čase a kvalitě. Důvodem je uplatnění nových koncepcí, jako je just-in - time, time – based - management, lean production jakož i systém Kaizen. Nové výrobní koncepce vznikají jako výzva k dynamice konkurenčního prostředí tím, že poskytuje výkony na základě orientace na zákazníka. Jsou propagovány jako recepty úspěchu. Podniky stále více objevují skutečnost, že plnění individuálních požadavků zákazníka je možné a že může vést k získání konkurenční výhody. K dlouhodobému dosahování konkurenčních výhod přispívá využívání komplexních výrobních a logistických koncepcí, které jsou organizačně zaměřeny na uplatňování moderních systémů řízení výroby [21].

Japonci jsou známí ustavičným hledáním způsobů, jak neustále zlepšovat kvalitu ve výrobě bez ohledu na to, zda je něco dobré, protože je vždy možné udělat to lépe. V Japonsku, pro zlepšování používané slovíčko KAIZEN, je dnes jednou z nejznámějších metod neustálého zlepšování, které je založeno na tvůrčím myšlení pracovníků. Ve skutečnosti je to životní filozofie, která předpokládá, že každý aspekt v našem životě může být postupně zlepšován. Filozofie Kaizen, jako jedna z mnoha Japonských

manažerských systémů, je koncepce přispívající k řešení problematiky sílící konkurence u výroby orientované na potřeby zákazníků.

Efektivita každé organizace závisí především na jasných a efektivních definicích procesů a pracovních činností, organizační struktury, pracovních míst a na kvalitě lidských zdrojů, jimiž je struktura naplněna [29, 33]. Vzhledem k tomu se v současném rychlém tempu růstu transformačních a restrukturalizačních přeměn nesmí zapomínat, že největší a nejhlubší proměny zasahují zejména člověka. Proto znát, analyzovat, hodnotit, motivovat, vzdělávat a stimulovat člověka, znamená dobře pochopit tyto změny a vypracovat tak dokonale fungující organizaci.

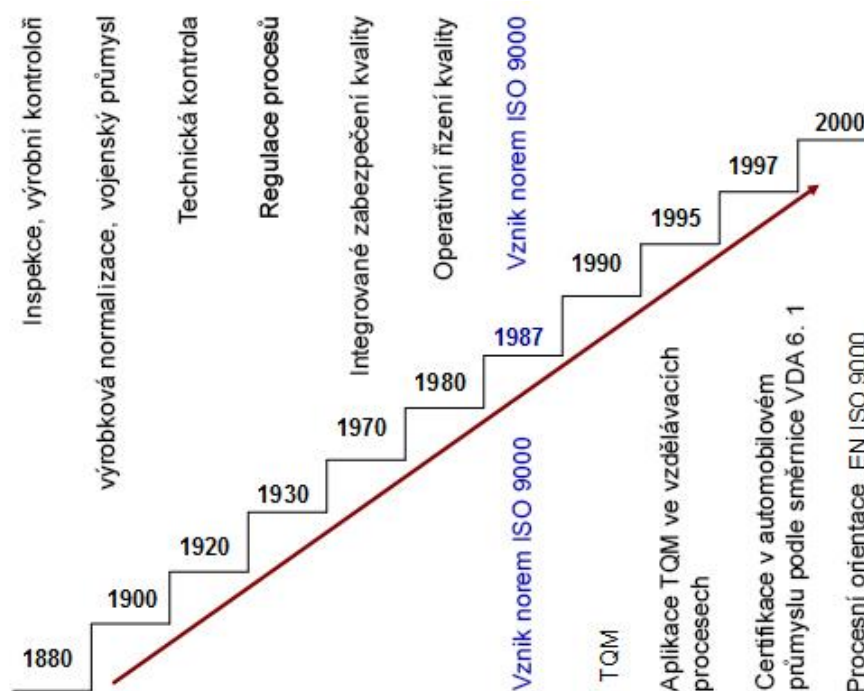
Cílem této diplomové práce je analýza současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Škoda auto, a. s. a v případě potřeby navrhnout doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto procesu s ohledem na neustálé zlepšování, které je založeno na tvůrčím myšlení pracovníků prostřednictvím filozofie Kaizen ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

# Teoretická část

## 1 MANAGEMENT JAKOSTI A PROCESY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

### 1.1 Vývoj systémů managementu jakosti

Systémy managementu jakosti prošly za posledních 100 let velmi intenzivním vývojem. Model řemeslné výroby byl postupně nahrazen statistickou kontrolou výrobního procesu, přes přesun těžiště zabezpečování jakosti do prevence až po uplatňování filozofie a principů komplexního managementu jakosti (TQM) obr. č. 1 zachycuje vývoj managementu do roku 2000. Koncem roku 2008 přišla revize ISO norem na 9001:2008.



Obr. č. 1 - Vývoj systému managementu jakosti do roku 2000.

Vývoj systémů managementu kvality od 2. poloviny 20 století charakterizuje různé přístupy k otázkám kvality, jejich vzájemného prolínání a doplňování [13].

## **1. Počátek v USA**

Již v průběhu druhé světové války se začalo uvažovat o řízení jakosti v americkém zbrojním průmyslu. Zvýšená pozornost byla věnována statistické kontrole kvality založené na Shewardových regulačních diagramech (Sheward, WA 1881 - 1967). Významný vliv na vytvoření teoretických základů měli:

- Walter E. Deming (1900 - 1993), který vytvořil filozofii managementu jakosti;
- Josph M. Juran (1904 - 1998), který je především analýzou nákladů na kvalitu a plánováním kvality;
- Armand V. Feigenbaum, jejichž zobecnil poznatky o Total Quality Control (TQC).

## **2. Japonský příklad**

Východiskem japonského zázraku kvality byly práce amerických odborníků, z nichž zejména Deming a Juran dlouhodobě působily na pozvání JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) v Japonsku. Za největších Japonských myslitelů, učitelů a mistrů kvality jsou považováni:

*Kaoru Ishikawa (1915 - 1990)*, který je známý takovými efektivními přístupy, myšlenkami a technikami jako jsou:

- sedm základních nástrojů zlepšování kvality (Paretův diagram, Diagram příčiny a následků, Stratifikace, Kontrolní tabulka, Histogram, Shewhartovy regulační diagramy a grafy.)
- kroužky kvality, praktiky kroužků kvality se v polovině sedmdesátých let začaly využívat i ve Spojených státech, Brazílii, Švédsku, Dánsku, Holandsku a Belgii.

*Genichi Taguchi (1924 - 2012)*, který je autorem vlastní teorie založené na charakterizaci kvality pomocí ztrátové funkce (loss function). Pro potřeby systematizace rozdělil navrhování produktů do tří etap:

- návrh systému,
- návrh parametrů,
- návrh tolerancí.

*Shigeo Shingo (1909 - 1990)*, jeho největším přínosem bylo vypracování Poka Yoke (předcházení chybám), metodiky a systému inspekce zdrojů. Základní myšlenkou je zastavit proces, kdykoliv se vyskytne závada, definovat příčinu a odstranit zdroj poruchy. Tyto prostředky pro předcházení poruchám zredukovaly poruchy na nulu.

Systém SMED (Single Minute of Exchange of Die) se zrodil z potřeby dosáhnout produkci právě včas. Tento systém byl vypracován pro zkrácení času a umožnění produkce menších sérií. Tento přístup byl v úplném kontrastu s tradičními výrobními postupy. Úspěch tohoto systému byl ilustrován v r. 1982 u Toyoty, když čas potřebný pro tvarování za studena se zredukoval během tříměsíčního období z jedné hodiny a 40 minut na tři minuty.

Moderní řízení kvality bylo zavedeno až v poválečném období v podobě statistického řízení jakosti. V roce 1949 založil Svaz japonských vědců a inženýrů (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE) výzkumnou skupinu pro řízení kvality (QC Research Group), která se starala o plně kvalifikované vzdělávání v oblasti řízení kvality, osvětu a praktické využití QC v Japonsku. V období od 1960 do 1980 prošlo řízení kvality vývojem od statistického řízení jakosti ke Company Wide Quality Control (CWQC), pro které byly charakteristické tři rysy:

- účast všech oddělení firmy, subdodavatele, obchodních organizací a společností zaměřených na servis;
- zapojení všech zaměstnanců (od vrcholového vedení až po výrobních dělníků a prodejců);
- integrované řízení kvality (včetně kvality, zisků, způsobu dodávek, bezpečnosti a příspěvkem společnosti (státu)).

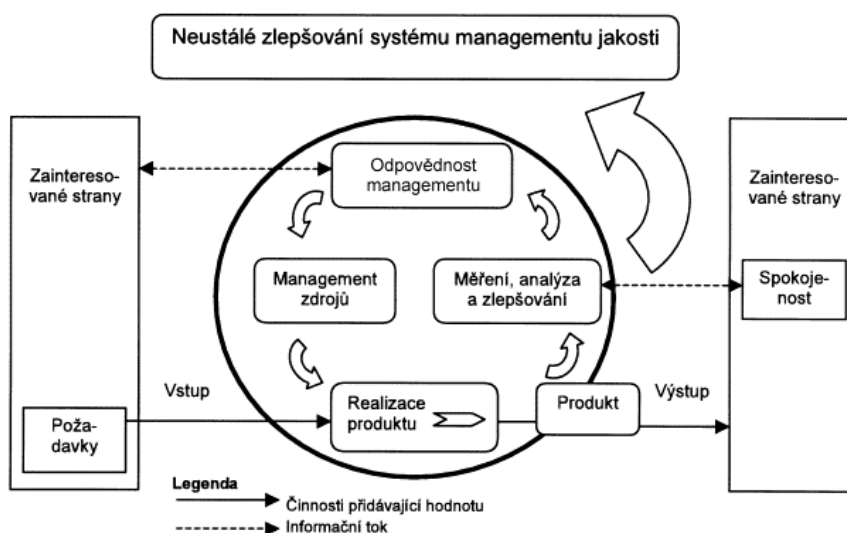
Přestože Deming a Juran byli původem Američané, jejich myšlenky nebyly v Americe akceptovány. V 50. a 60. letech mohl americký průmysl prodat cokoli světu, který byl hladový po spotřebním zboží. Hlavním úsilím zpracovatelského průmyslu bylo dosáhnout maximální výrobu a zisk. Na začátku 70. let, v době ropné krize, došlo k zesílení konkurence. V důsledku postupného ztrácení pozic na trzích si americké společnosti začaly více uvědomovat význam kvality - příčiny toho, že zákazníci dávali přednost japonským výrobkům. V průběhu 80. let se hnutí za zvýšení kvality vrátilo

zpět do Ameriky [13]. Významným mezníkem ve vývoji systémů managementu jakosti bylo vydání norem ISO řady 9000 v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normalizaci, technickou komisí TC/176 Management kvality a zajišťování kvality, jejichž cílem bylo stanovit požadavky na systém jakosti. Normy ISO řady 9000 představovaly začátek cesty ke špičkové kvalitě a byly efektivním prostředkem pro zlepšování práce ve firmě prostřednictvím systému managementu jakosti [7].

### 1.1.1 ISO systém managementu jakosti

Úkolem ISO systému managementu jakosti, který je obsažen v souboru norem ISO 9000, je pomoci organizacím dodávat zákazníkům produkty s charakteristikami kvality vyhovující jejich potřebám a očekáváním.

První rozsáhlou inovací prošly normy ISO 9000 v roce 1994, kdy se změnil jejich obsah a struktura. Koncem roku 2008 vstoupily v platnost revidované normy ISO 9001:2008, které umožňují lepší propojení na další oblasti, především na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Koncept ISO 9001:2008 lze chápat jen jako začátek cesty ke špičkové kvalitě. Nová revize norem obsahuje již mnohé prvky z koncepce Total Quality Management (TQM) [6].



Obr. č. 2 - Procesní přístup podle navrhovaných norem ISO 9001:2008 [27].

Jádro souboru norem rady ISO 9000 tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení jakosti. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. Jde o tyto normy ISO 9000:

### **ISO 9001:2008**

Uvádí zásady a základy managementu jakosti, popisuje, čeho se tato řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití ve společnosti. Nahrazuje a ruší ISO 8402:1994 a ISO 9000 - 1:1994, části 4 a 5.

### **ISO 9001:2000**

Uvádí požadavky na systémy managementu jakosti pro případ, kdy je nutné prokázat, že společnost je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy. Nahrazuje a ruší ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994. Je třetím vydáním normy ISO 9001. Tato norma slouží k nezávislému posuzování systému managementu kvality - např. certifikačním orgánem.

### **ISO 9004:2000**

Poskytuje návod pro zavedení systému managementu jakosti, který překračuje požadavky ISO 9001 a umožňuje společnosti účinně plnit a předvídat očekávání zákazníků. Nahrazuje a ruší ISO 9004-1:1994.

### **ISO 19011**

Poskytuje návod pro plánování a realizaci auditu kvality. Nahrazuje a spojuje ISO 10 011, části 1, 2 a 3; ISO 14 010, ISO 14 011 a ISO 14 012.

Tyto normy vytvářejí spojenou skupinu norem systému managementu jakosti a usnadňují vzájemné pochopení v národním a mezinárodním obchodu. Mezinárodní normu ISO 9000 mohou použít:

- organizace, které chtějí zavedením systému managementu jakosti získat výhodu,
- organizace, které chtějí nabýt důvěru, že dodavatelé uspokojí jejich požadavky na produkt,



- všichni, kterých se týká vzájemné pochopení terminologie používané při řízení jakosti,
- všichni, kteří jsou v interním či externím vztahu k organizaci a kteří posuzují shodu systému managementu jakosti dle požadavků normy ISO 9001 a nebo provádějí jeho audit,
- všichni, kteří jsou v interním či externím vztahu k organizaci a kteří poskytují rady nebo vzdělávání v oblasti systému managementu jakosti, týkajícího se organizace,
- pracovníci vytvářející související normy.

Pokud se podaří organizaci úspěšně založit a rozvíjet v ní systém jakosti na bázi norem ISO řady 9000 dá se očekávat, že se projeví několik pozitivních skutečností:

- pořádek v dokumentaci,
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců,
- stabilita jakosti produkce, včetně zvýšení bezpečnosti a bezchybnosti výrobků,
- posílení důvěry u odběratele (zákazníka),
- snadnější přístup na zahraniční trhy,
- snadněji získávání státních zakázek (u posledních dvou jmenovaných to platí především v případě, že má organizace systém jakosti certifikovaný) a další.

## **1.2 Zásady systému managementu jakosti**

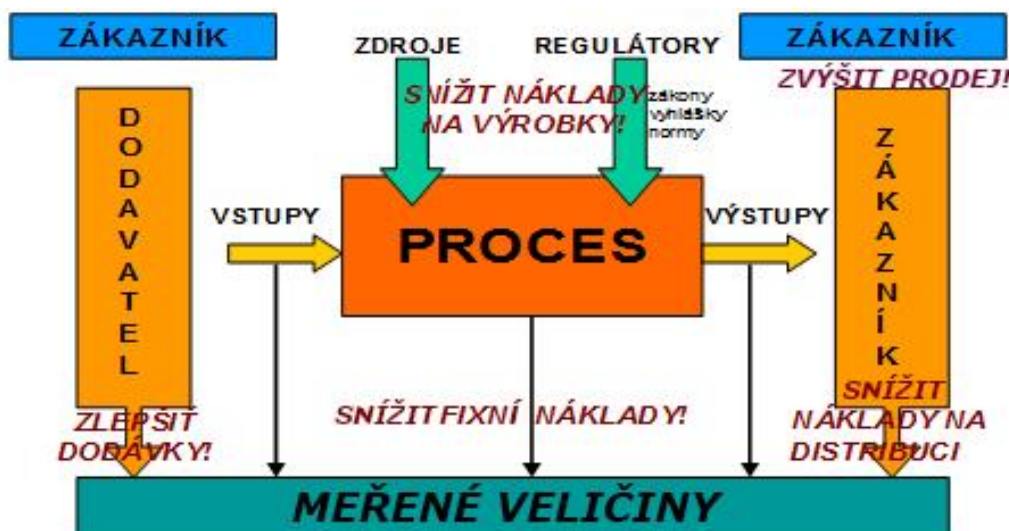
Aby se společnost úspěšně vedla a fungovala, je nezbytné ji usměrňovat a řídit systematickým a transparentním způsobem [34]. Úspěch může přinést zavedení a udržování systému managementu, který se navrhl tak, aby trvale zlepšoval výkonnost a současně se zabýval potřebami všech zúčastněných stran. Revize norem ISO 9000 z roku 2008 vychází z osmi zásad managementu jakosti [39]:

*1. Zaměření na zákazníka:* společnosti jsou závislé na svých zákaznících. Proto mají chápat jejich současné a budoucí potřeby, mají uspokojovat jejich požadavky a snažit se převýšit jejich očekávání;

*2. Vůdcovství / vedení:* vůdcové určují jednotu účelu, zaměření a vnitřního prostředí společnosti, vytvářejí prostředí, ve kterém se lidé mohou plně zapojit do plnění cílů společnosti;

3. *Zapojení pracovníků*: lidé na všech úrovních jsou základem společnosti a plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti k užtku organizace.

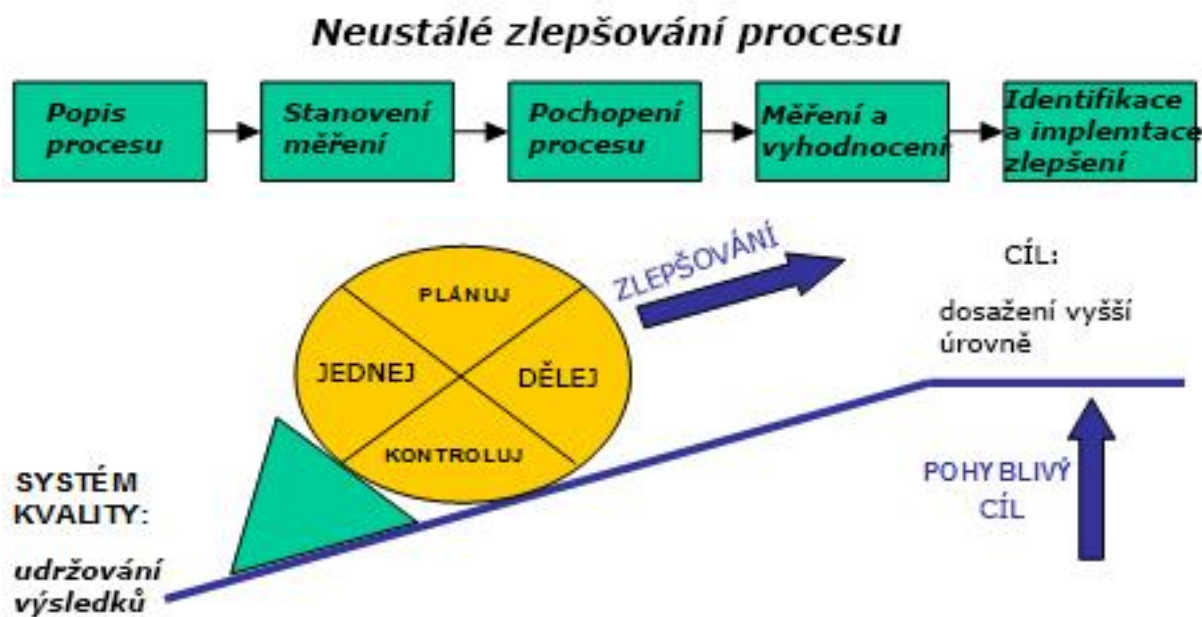
4. *Procesní přístup*: žádoucí výsledek bude účinnější, pokud související zdroje a činnosti se řídí jako proces, který se vyznačuje charakteristickými vlastnostmi (obr. č. 3).



Obr. č. 3 - Charakteristické vlastnosti procesního přístupu.

5. *Systémový manažerský přístup*: identifikace, pochopení a kontrola provázaných procesů zaměřených na jeden cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů;

6. *Neustálé zlepšování*: trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování její celkové výkonnosti (obr. č. 4);



Obr. č. 4 - Neustálé zlepšování procesu vedoucího k dosahování strategických cílů.

7. *Rozhodování na základě faktů:* účinná rozhodnutí se zakládají na logické nebo intuitivní analýze údajů a informací; Základem efektivního rozhodování je:

- Měření a monitorování,
- Analýza údajů,
- Využívání vhodných metod.

8. *Vzájemně výhodný vztah s dodavateli:* schopnost organizace a jejích dodavatelů vytvářet hodnoty se zvýrazňuje vytvořením vzájemně výhodných vztahů.

### 1.3 Výhody zavedení systému managementu jakosti

Systémy managementu jakosti mohou pomoci organizacím zvýšit spokojenost zákazníka [28]. Jejich využívání stimuluje organizace analyzovat požadavky zákazníka, definovat procesy, které přispívají k vytvoření produktu přijatelného pro zákazníka a udržet tyto procesy pod kontrolou. Poskytuje zákazníkům důvěru, že organizace je schopna poskytovat produkty, které trvale splňují požadavky na kvalitu. Přínosy vhodné implementace systému managementu jakosti spočívají v [33]:

- dokumentované, monitorované a měřené procesy umožňují snížení nákladů na tvorbu produktů a služeb;
- důsledném přezkoumání požadavků zákazníka na produkt, monitorování procesu tvorby produktu a jeho měření snižuje náklady na odstraňování neshody po dodávce produktů;
- efektivním řízení zdrojů, které přispívá ke snížení vlastních nákladů;
- vytvoření systému měření a vyhodnocování efektivnosti procesů a aktivit pro jejich zlepšování;
- identifikace a prevence rizik;
- zvýšení spokojenosti zákazníků;
- vytvoření partnerských vztahů s dodavateli;
- zvyšování kvalifikace a kompetentnosti zaměstnanců a jejich spokojenosti
- certifikát kvality = výhoda na trhu!

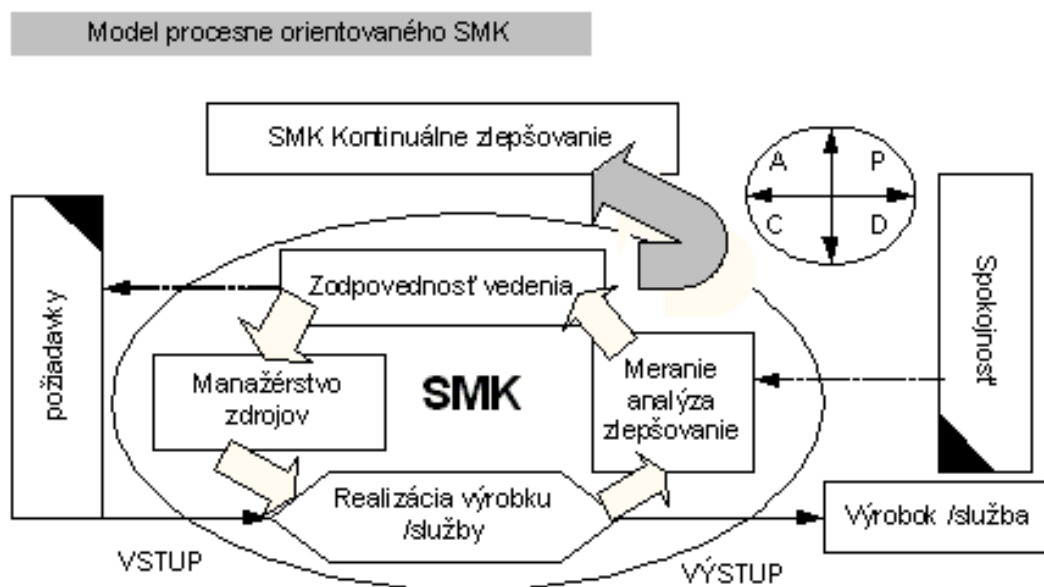
Moderní přístup k řízení společnosti v celém průřezu řídicích struktur je podmínkou dobře fungující společnosti a devizou, která dává předpoklady neustálého rozvoje ve všech řídicích a výkonných aktivitách firmy. Podmínkou pro takový přístup je cíleně podporovaná flexibilita lidí podložená neustálým vzdělávacím procesem. Spolupráce se zaměstnanci, vysoký stupeň morální i finanční motivace a transparentnost ve všech činnostech jsou těmi činiteli, které umožňují stanovit a plnit i ty nejnáročnější cíle, které vedení společnosti přijímá do budoucnosti. Nezbytným předpokladem realizace společného úsilí všeho personálu společnosti je vysoké povědomí zaměstnanců o kvalitě a hrdost na svou firmu. Pro dosažení těchto cílů je třeba rozvinout integrovaný přístup k systému managementu jakosti se zaměřením na kontinuální rozvoj zaměstnanců společnosti, produktů, servisu zákazníkům, výrobních zařízení a pracovního prostředí.

#### **1.4 Procesy v systému řízení organizace**

Orientaci na procesy není možné v souvislosti s novelou norem řady ISO 9001:2008 považovat za revoluci v systémech řízení kvality [17, 30]. Procesy existovaly, existují a existovat budou nadále v každé organizaci, zda se zabývají

výrobou nebo poskytováním služeb. To je dávno tím, že procesy nejsou ničím jiným, než vyjádřením pracovních postupů organizace, jejichž zdroje (pracovníci, informační systémy a pod.) transformují vstupy na výstupy. Pravdou však je, že historicky byl v jednotlivých obdobích kladen na procesní aspekt řízení organizace rozdílný důraz.

Rozsah procesů není v normě ISO 9001:2008 detailně vymezený a je do značné míry ponechán na organizaci. (obr. č. 5). Avšak procesy libovolné organizace se vždy dají zařadit do jedné ze dvou kategorií - realizačních a podpůrných procesů. Zatímco konečná hodnota pro zákazníka se utváří postupně ve všech procesech zdravě fungující organizace, přímo prokazatelná a viditelná přidaná hodnota, kterou konkrétní zákazník ocení, se zhmotňuje v realizačních procesech, jako např. procesy tvorby smluv, vývoje, výroby, distribuce, poskytování služeb apod. Podpůrné procesy zajišťují fungování organizace a vytvářejí podmínky a prostředí pro realizační procesy. Právě sem patří především personální procesy, procesy řízení znalostí, řízení dokumentace, tvorby obchodní a marketingové strategie [10, 36].



*Obr. č. 5 - Procesní model organizace (příklad) [42].*

## 2 JAPONSKÝ MODEL SYSTÉMU ŘÍZENÍ A KAIZEN, VYUŽÍVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Rozdíly amerického, japonského a evropského modelu systému řízení

Management kvality je specializovaná manažerská činnost, orientovaná na rozvoj kvality práce, produkce a života. Dá se podrobněji vysvětlit jako působení na lidi v interním prostředí a externím okolí organizace tak, aby se co nejefektivněji uplatňovaly všechny faktory uspokojování zákazníků, dosahování dobrých podnikatelských výsledků, spokojenosti zaměstnanců a kladného vlivu na společnost [9, 24]. Příčinou, proč se začal management v USA rozvíjet, byly především 1. a 2. světová válka v Evropě, Indočíně a v Japonsku.

Vliv amerického managementu na japonský systém řízení se projevil po porážce Japonska ve 2. světové válce, kdy země prošla mnoha změnami. Elitní systém imperiálních univerzit byl nahrazen americkým výchovně-vzdělávacím systémem. Jednou z rozhodujících reforem v hospodářské oblasti bylo zrušení Zaibatsu (sdružení průmyslových podniků v předválečném Japonsku, v jehož čele stála banka). Byl přijat nový „Komerční kodex“ a Japonsko přijalo americkou koncepci hospodářské soutěže [21]. Ve snaze podpořit hospodářskou obnovu země přistoupili v Japonsku k racionalizaci tradičního přístupu k řízení. Navzdory těmto snahám se v současné době japonský systém řízení značně odlišuje od amerického (Tab. č. 1) [20].

Tab. č. 1. Porovnání amerického a japonského modelu systému řízení.

POROVNÁNÍ MODELU SYSTÉMU ŘÍZENÍ	AMERICKÝ	JAPONSKÝ
Proces přijímání rozhodnutí	individuální	kolektivní (ring)
Zodpovednost	individuální	kolektivní
Forma kontroly	individuální	kolektivní
struktura Řízení	autoritativní	neformální
Výběr pracovníků s ohledem na schopnost	přikazovat	zajišťovat koordinaci a kontrolu
Metody kontroly	formální (kontrolóři)	neformální (sami)
Orientace	na jednotlivce (i vedení)	na kolektiv (i vedení)

Orientace mzdy/odměňování	konkrétní výsledky práce	odpracované roky a věk
Rozhodování/realizace	rychlejší/pomalejší	pomalejší/rychlejší
Orientace zaměstnanosti	krátkodobá	dlouhodobá

Evropské země musely po 2. světové válce nejprve obnovit národní hospodářství a až následně mohly aplikovat v řízení národního hospodářství prvky Amerického managementu. Evropský model systému řízení ve srovnání s americkým má následující charakteristiky [21]:

- *omezená manažerská nezávislost (při přijímání a propouštění zaměstnanců, nižší geografická mobilita pracovníků a silnější vazba mezi druhem vzdělání a rozvojem kariéry);*
- *menší důraz na trh (sociální život zcela nezávislý na ekonomických výsledcích organizace, nižší důraz na cenu práce);*
- *menší důraz na individuální větší na skupinové výsledky (silnější sociologická jako psychologická tradice, menší důraz na vztahy mezi jednotlivci, nižší význam kontroly jedince prostřednictvím konkurence);*
- *větší důraz na dělníky jako na management (existence manažerů je odvozena od existence lidí, menší důraz na manažerské „hrdiny“ (guru), efektivnost manažerů závisí na dělnících);*
- *vzrůstající role „sociálních partnerů“ v zaměstnaneckých vztazích (roli odborů ovlivňuje personální politika, kolektivní vyjednávání na státní a regionální úrovni, přímá sounáležitost na úrovni organizace);*
- *vyšší úroveň vládní - státní intervence nebo podpory pracovních míst (úloha státu ve vzdělávání, systém certifikátů ovlivňuje výběr zaměstnanců a kariéru, povinný sociální systém);*

Evropský systém je vysoce regulovaný (zákony EU, zákoník práce, odbory, vláda) a kolektivistický (vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou zprostředkovány na rozdíl od amerického systému, kde je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem individuální). Naproti tomu americký systém není upraven žádnými zákony (kromě zákona o minimální mzdě a odborů, pokud v organizaci existují),

všechny vztahy upravuje trh (jak se chová trh, tak se vyvíjejí mzdy, zaměstnanecké výhody, proces výběru, vzdělávání, požadavky na kvalifikaci atd.).

V současnosti rozlišujeme:

- Euroamerický management (západní management),
- Management s většími nebo menšími odchylkami v povaze řízení národního hospodářství (Itálie, Německo, Skandinávie, Asie),
- Japonský management.

Při přebírání poznatků z jakéhokoli typu managementu je však třeba respektovat vlastní socioekonomické i kulturní podmínky a tvořivě je aplikovat.

## **2.2 Japonský management**

Japonsko patří v současnosti mezi hospodářsky nejvyspělejší kapitalistické země. Japonský management vychází z domácích tradic, které jsou kombinovány západními zkušenostmi. Východiskem a prvním zdrojem japonského managementu je tradiční systém řízení, který vznikl ve spojení konfucianismu, buddhismu a šintoismu. Konfucianismus se zaměřuje na sladění zájmů jednotlivce, společnosti a státu. Stanovuje společenské normy a povinnosti člověka. Ústřední roli má rodina. Jednotlivec má význam pouze v rodině, ve které se uplatňují hierarchické vztahy. Rodiče jsou povinni starat se o své děti a ty mají být poslušné. Toto je základní filozofie japonských firem, které se chápou jako rodiny. V Buddhismu jsou soustředěny snahy překonat vědomí své individuality. Když chtějí lidé harmonicky žít, měli by potlačit vlastní, „JÁ“. Šintoismus založil úctu a pozitivní vztah ke krajině, čímž se vysvětluje postoj a orientace Japonců ke své vlasti.

Druhým zdrojem japonského managementu jsou poznatky západního managementu, zejména amerického. Japonci však velmi inteligentně přebírají cizí poznatky a vhodně je začleňují do svých stávajících systémů. Následně je začnou zdokonalovat, takže nakonec převáží jejich vlastní přístupy [20].

Hlavní vlastností japonského systému řízení jsou maximální efektivnost, vysoká intenzita zavádění moderních technologií do výroby, vysoká péče o pracující a orientace na zákazníka.



Japonský model systému řízení je ovlivněn [20, 21]:

- Organizační strukturou řízení (nejen vertikálně ale i horizontální jsou vztahy důležité, základním prvkem řízení není jednotlivec, ale skupina lidí, kolektivní formy odměňování se projevují kolektivní zainteresovaností a odpovědností);
- Racionálním procesem rozvoje a vzděláváním na pracovišti prostřednictvím systému „on the job training a learning by doing“ (starost o kvalitu a vzdělávání pracovníků „učení prací“);
- Podporou zaměstnanců v maximalizaci jejich úsilí a učení;
- Hierarchií předurčující rozvoj kariéry (na každé pracovní pozici je stanovena míra zodpovědnosti);
- Systémem odměňování a služební postup podle věku a počtu odpracovaných let ve firmě;
- Hierarchickou strukturou zcela uzavřenou vůči vnějšímu prostředí (tj. rozvoj kariéry jen z vnitřních zdrojů);
- Rozvojem kariéry, který je založen na kolektivistické spolupráci na pracovišti a individuálním výběru, resp. na následné rotaci zaměstnanců na pracovišti. Získání vyšší pozice je vyloučeno nábořem z vnějšku;
- Systémem vzdělávání, které v Japonsku nemusí zaručit kvalitní pracovní sílu, ale garantuje především její potenciál;
- Silnou segregací mezi pohlavími;
- Garancí pracovního místa a možností rozvoje kariéry v organizaci;
- Velkým vlivem odborů v organizacích;
- Důležitý význam hrají různé příplatky (na Vánoce, přídavky na vyživování rodiny, podnikové školy, obchody, zdravotní pojištění);
- Ve vztazích na pracovišti se upřednostňuje „face-to face communication“;
- Kaizen je systémem zdůrazňujícím neustálé zlepšování kvality a efektivnosti;
- „Ring - sei“ je systémem (tj. za kvalitu je odpovědný každý).

Rozhodujícím klíčem k japonskému úspěchu je strategie, která dostala označení *Kaizen*. Podstatou KAIZENU je vytvořit management pro změny. Změna je v Japonsku součástí způsobu života a proto podstatou KAIZENU je snaha o zvýšení kvality, snížení

nákladovosti a zlepšení plánování výroby. Existuje názor, že zpoždění západního managementu za japonským je způsobeno absencí filozofie zlepšování [20].

### 2.2.1 Management a KAIZEN

Management má dvě hlavní složky: údržbu a zdokonalení. Údržba se týká aktivit, zaměřených na udržování stávajících technologických, manažerských a provozních standardů; zdokonalení se týká činností, zaměřených na zdokonalování stávajících standardů [41].

### 2.2.2 Management pro změny KAIZEN

Každý podnik se snaží produkovat výrobky v co nejvyšší kvalitě, co nejrychleji, při nejnižších nákladech. Jedna z možných cest, jak zlepšit úspěšnost podniku, je zlepšování procesů, které mohou být vykonávány jako aktivita shora - inženýring, „skupina vyvolených“ nebo aktivita zdola od pracovníků, kteří jsou k procesu nejbližší. Neexistuje jednotný vzor jak používat a vzájemně provázat jednotlivé druhy zlepšovacích aktivit (Tab. č. 2). Každý podnik si přizpůsobuje svůj systém zlepšování konkrétním podmínkám [2].

Tab. č. 2. Jednotlivé druhy zlepšovacích aktivit a KAIZEN.

<b>Vrcholový management</b>	<b>Střední management</b>	<b>Vedoucí pracovníci</b>	<b>Dělníci</b>
Rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle direktiv vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vícefunkčního managementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů a činnosti malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedení	Dodržovat disciplínu na pracovišti

přidělováním zdrojů		dělníkům	
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním a vzděláváním
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii KAIZEN	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu	

KAIZEN vyžaduje od managementu mnoho času a úsilí. Kapitálové injekce je nemohou zcela nahradit. Investovat do KAIZEN znamená investovat do lidí. Strategie KAIZEN je zaměřena na lidi, zatímco inovace je zaměřena na technologie a peníze [41].

*K hlavním záměrům patří:*

- vytvoření „myslicího podniku“;
- zapojení co největšího počtu pracovníků do řešení problémů ve firemních procesech;
- vytvoření systému umožňujícího využití myšlenkového potenciálu pracovníků;
- motivování pracovníků k aktivnímu přístupu;
- zvyšování výkonnosti procesů ve firmě a eliminace plýtvání [2].

Vzhledem k tomu, že okolí každého podniku podléhá změnám, musí se nutně měnit a zlepšovat i podnikové procesy. Oblast zlepšování procesů je možné rozdělit na tři základní přístupy:

1. kontinuální zlepšování procesů - orientace na znalosti pracovníků, zlepšování inkrementálním (přírůstkovým) způsobem;
2. radikální zlepšování procesů - zejména prostřednictvím, „reengineeringu“;
3. evoluční změny - vedou k zabudování mechanismu evolučních změn do systému, který se pak optimalizuje zevnitř podle požadavků prostředí.

Systematické zkoumání celkového procesu tvorby hodnot a jeho optimalizace pomocí kontinuálních zlepšovatelských aktivit Kaizen se označuje jako tzv. „lean production“ (štíhlá výroba). S „lean production“ souvisí tzv. „Reengineering“ - dynamická forma zvyšování profesionálního života firem. Nasazení „lean production“ směřuje k pružné výrobě dle požadavků zákazníků a optimálnímu využití zdrojů [19].

Průkopníkem metod a technik štíhlé výroby je automobilka Toyota, která je známá svým neúnavným a systematickým přístupem k eliminaci ztrát a plýtvání. Toyota Production System (Výrobní systém Toyota) je dnes považován za světový „benchmark“ dokonalé výroby. Nástroje a techniky eliminace ztrát a plýtvání jsou dnes všeobecně známé a příklad firmy Toyota následují všechny podniky, které chtějí zvýšit svou výkonnost [22].

## **KAIZEN**

*„Kaizen znamená zdokonalení. Rovněž to znamená zdokonalení v osobním životě, domácím životě, společenském životě a pracovním životě. V aplikaci na pracovišti znamená KAIZEN neustálé zdokonalování, týkající se všech - manažerů i řadových zaměstnanců.“ [41].*

### **Historie KAIZEN**

V Japonsku, pro zlepšování používané slovíčko KAIZEN, je dnes jednou z nejznámějších metod neustálého zlepšování, které je založeno na tvořivém myšlení pracovníků. Zpopularizoval ho profesor Masaaki Imai v roce 1986 [5]. Kaizen jako výraz je složen ze dvou slov KAI - změna a ZEN - dobrý, lepší, což v sumáři znamená změna k lepšímu. V Německu se pro název KAIZEN vžil jeho volný překlad Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) - proces neustálého zlepšování a v USA se pro koncepty KAIZEN používají označení CIP (Continuous Improvement Process) nebo OIP (Ongoing Improvement Process) [2].

#### **2.2.3 Zásady a principy systému KAIZEN**

Metoda Kaizen je vhodným a dobře použitelným nástrojem pro identifikaci a analyzování libovolných problémů v podnikové praxi. V současné době se začíná aplikovat i v evropských podnicích, které řeší své problémy související s nízkou produktivitou, nesystémovým řízením a nízkou účinností práce. Právě Kaizen zdokonaluje a zlepšuje podnikatelskou práci a je nositelem přidané hodnoty v komplexním měřítku hodnot. [39].

### **KAIZEN versus inovace**

*„Existují dva protichůdné přístupy k pokroku: gradualistický a skokový. Japonské firmy obecně dávají přednost gradualistickému přístupu, zatímco západní firmy přístupu skokovému tedy přístupu známému pod pojmem inovace. Západní management se modlí k oltáři inovace. Ta je vnímána jako zásadní změna následující v patách technologického pokroku nebo jako zavedení nejnovějších manažerských*

*konceptů či výrobních technik. Inovace je dramatická a poutá na sebe spoustu pozornosti. Na druhé straně strategie Kaizen je často nedramatická a nenápadná a její výsledky jsou zřídka okamžitě viditelné. Zatímco Kaizen je kontinuální proces, inovace je obecně jednorázovým jevem. Jednou z krásných věcí v souvislosti s Kaizen je i to, že nezbytně nevyžaduje dokonalou techniku nebo nejmodernější technologie. Porovnání přístupu k systému Kaizen a inovací dává možnost poukázat především na tyto významné rozdíly“ (Tab. č. 3) [41].*

Tab. č. 3. Porovnání přístupu k systému Kaizen a inovace

	<b>Inovace</b>	<b>KAIZEN</b>
<b>Působení</b>	krátkodobé, hluboké	dlouhodobé, trvalé, ne hluboké
<b>Tempo posloupnosti</b>	velké kroky	malé kroky
<b>Časové ohraničení</b>	s odstupem, nejen vnitřně	neustále a vnitřně
<b>Změna</b>	skokem	progresivní a nepřetržitá
<b>Kdo se na ní podílí</b>	experti	každý
<b>Provádění</b>	individuální postupy a ideje jednotlivců	kolektivní postupy, týmová práce
<b>Forma</b>	rozloučit se se starým, začít po novém	udržení a zlepšení
<b>Spouštěcí mechanismus</b>	technologický vývoj, vynálezy, nové teorie	konvenční znalosti
<b>Náklady</b>	technologický vývoj, vynálezy, nové teorie	méně investic, mnoho úsilí při péči o projekt
<b>Nosiči úsilí</b>	technologie	spolupracovníci
<b>Vztah k podniku</b>	vyšší zisky	pokrok a snaha o dosažení lepších výsledků
<b>Hlavní přednost</b>	v rychle se rozvíjejících odvětvích	v pomalu se rozvíjejících odvětvích

Již při tempu implementace je vidět, že Kaizen směřuje ke změně v malých krocích, systematickým způsobem. Změna je progresivní a kontinuální, což je pro proces zlepšování důležitý aspekt. Z hlediska podnikových záměrů tento systém směřuje k dosahování lepších výsledků v komplexním pohledu, naopak inovace přináší

podniku jen vyšší zisk, který v konečném důsledku nemusí znamenat zefektivnění a zvýšení výkonnosti podniku přes ukazatel produktivity [39].

Předtím, než se organizace rozhodne aplikovat systém Kaizen ve svém prostředí, měla by znát důležité zásady systému [39]:

1. Každému zlepšení, i když by bylo jen málo významné, musí být věnována pozornost.
2. Kaizen je otevřený pro každého. Všichni pracovníci mohou participovat na procesu zlepšování.
3. Než se nějaké zlepšení zavede, musí být přesně analyzováno s ohledem na existující stav a možné pozitivní nebo negativní vlivy.
4. Management má dva základní úkoly - vytvoření a udržování standardů a jejich zlepšování.
5. Zlepšení hledat s pomocí pracovních schůzek týmu. Důležitá je dobrá příprava a vedení schůzky, jakož i výběr tématu a zajištění prosazení realizace přijatého řešení.
6. Silná podpora ze strany vedení organizace. Kaizen je postaven na aktivitách zdola, ale vyžaduje si silnou podporu shora.
7. Vytvoření organizačních předpokladů pro zlepšení.
8. Motivace pracovníků - spoluúčast na úspěchu. Materiální a finanční ohodnocení dobrých řešení.
9. Podpora zlepšení, které se dají rychle vyhodnotit a realizovat a nevyžadují vysoké investice.

Klasický model systému Kaizen je postavený na následujících principech (obr. č. 6):



Obr. č. 6 - Základní principy systému Kaizen.

Kaizen by měl zabránit ztrátám a vést k dokonalé výrobě „Just in Time“ (viz. obr. č. 6), což představuje i jeden ze základních principů tohoto systému. Just in Time v sobě syntetizuje všechny podstatné stránky moderního managementu, jakými jsou synchronizace všech dílčích procesů do nepřerušované tvorby nových užitkových hodnot a pružné přizpůsobování požadavkům zákazníků. Takový optimální management výroby by měl zajistit výrobu bez zásob (což snižuje náklady), bez chyb (což zvyšuje kvalitu), bez časových ztrát a bez ztráty zákazníků, protože právě od jejich požadavků se odvíjí celý chod výroby [21].

Systém KAIZEN se orientuje především na oblasti:

- zlepšení manipulace s materiálem,
- zdokonalování výrobních metod a postupů,
- zlepšování procesů na strojích,
- zvýšení kvality,
- zlepšení pracovních podmínek,
- eliminace poškození nástroje,



- redukce odpadu,
- redukce normy času,
- odstranění zbytečných prací,
- zlepšení pracovního klimatu, komunikace a spokojenosti pracovníků,
- zvýšení bezpečnosti při práci.

## 2.3 Optimalizace řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Matice moderního řízení lidských zdrojů se skládá ze čtyř kvadrantů (obr. č. 7) [9, 24]. Předmětem optimalizace řízení lidských zdrojů jsou následující oblasti:

- řízení profesní kariéry,
- motivace a hodnocení,
- mzdová politika,
- personální informační systémy,
- podniková kultura,
- redesign pracovních míst.

Jednou z nejvýznamnějších činností v tomto směru je motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Efektivní využívání lidských zdrojů je možné pouze za předpokladu, že zaměstnavatel má o nich adekvátní přehled. To znamená, že je nezbytné vybudovat a průběžně udržovat databáze informující o kvantitě a kvalitě jednotlivých zaměstnanců, vhodnosti jejich postupu, a s tím související zvyšování jejich kvalifikace a profesního růstu [9].



*Obr. č.7- Matice moderního řízení lidských zdrojů.*

### **3 PERSONÁLNÍ PROCESY Z POHLEDU NOREM ISO, JAPONSKÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU PRACOVNÍKŮ**

#### **3.1. Základní požadavky a potřeby očekávané od personálních procesů organizace**

Personální procesy je nezbytné zahrnout do celého systému řízení organizace jako takového hned na začátku, protože jsou jeho nedílnou součástí. V současnosti má úspěšnost organizací spoustu rozměrů a různých definic.

Faktem zůstává, že vždy vychází z několika základních aspektů celkové úspěšnosti:

- rychlost reakce na změny v podnikatelském prostředí,
- schopnost uskutečnit rychlé a efektivní vnitřní změny v organizaci,
- schopnost analyzovat a řídit svá stávající podnikatelská rizika,
- schopnost inovace, vývoj nových produktů a jejich zavádění na trh,
- vysoká produktivita práce a efektivita všech činností v organizaci,
- kvalitní produkce, dosahování vysoké kvality jednotlivých činností,
- zavedení špičkové technologie a jejich zvládnutí v podmínkách organizace,
- znalost trhu, přizpůsobení se očekáváním a potřebám zákazníka,
- znalost parametrů vnímané kvality zákazníků,
- kvalifikovaný a způsobilý personál,
- schopnost motivovat a vést své zaměstnance k maximálnímu pracovnímu výkonu,
- znalost podnikových procesů a jejich jednotlivých parametrů,
- účast špičkových manažerů schopných vést organizaci k jasnému cíli a úspěšnosti,
- schopnost vzájemné spolupráce a řešení úloh v pracovním týmu,
- zvládnutí technik potřebných k realizaci projektového řízení.

Pravděpodobně by se dalo jmenovat několik dalších detailů a podrobností přímo souvisejících s úspěšností organizace. Všechny jmenované aspekty mají jeden společný bod, kterým je personál organizace. Personál, který je kvalifikovaný, způsobilý,

dostatečně motivovaný, který ví, co chce a ví, jak toho dosáhnout. Personál, který chce být úspěšný, protože je to otázka jeho prestiže, osobních ambicí a vůle dosáhnout cílů, které zná a bere je za vlastní. Nelze být úspěšný bez kvalitních lidí - způsobilého personálu.

Personální procesy se především podílejí na řízení a rozvíjení takzvaného modelu způsobilosti organizace (obr. č. 8.).



Obr. č. 8 - Model způsobilosti.

Základem modelu způsobilosti je tzv. individuální způsobilost, která je skutečným východiskem i základním předpokladem pro další rozvoj a spolupráci s daným zaměstnancem. Její součástí je osobní kvalita a výkonnost zaměstnance, jejíž hlavní složky jsou:

- QIr - skutečně reálná úroveň výkonu a osobní kvality,
- QIi - ideální úroveň výkonu a osobní kvality.

*Individuální způsobilost* dotváří osobnost a schopnosti zaměstnance, jeho odolnost při zátěži, přizpůsobivost, kreativita, schopnost motivovat se, komunikační a manažerské schopnosti, jakož i příslušná a požadovaná odborná kvalifikace, odborné znalosti a dovednosti. Hlavní rozdíl mezi způsobilostí a kvalifikací zaměstnance spočívá v tom, že kvalifikace je souhrn základních odborných předpokladů pro výkon dané pracovní pozice (ekonom, manažer a pod.). Způsobilost je souhrn skutečných praktických dovedností, vlastností a dispozic konkrétního člověka, které dávají reálné předpoklady zvládnout danou pracovní pozici (prokazatelné praktické dispozice, praktické dovednosti, zkušenosti a průkaznost konkrétních výsledků). Neschopnost

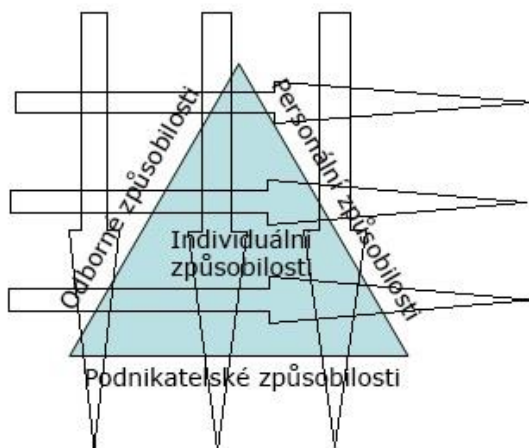
rozlišit tyto dvě kategorie může být v praxi významným rizikovým faktorem pro dosažení očekávaných výsledků, cílů a tím i celkové výkonnosti organizace.

*Personální způsobilost* dává předpoklady být úspěšným především v oblasti hledání osobností, ve schopnosti a dovednosti vybrat správného, způsobilého, kvalifikovaného člověka na dané místo v organizaci, které je pro nás rozhodující, ve schopnosti s ním pracovat a spolupracovat, umět využívat jeho lidský potenciál ve prospěch organizace a motivovat ho k maximálním pracovním výkonům. Je proto velmi cenným know-how každé organizace. Jde především o schopnost motivovat svůj personál, realizovat efektivně a účelně výcvik, přípravu, rozvoj, vzdělávání svých klíčových zaměstnanců. Netýká se pouze vývoje a příprav na konkrétní profese zaměstnanců, ale také získávání důležitých informací o zákaznících, jejich požadavcích na kvalitu a o podnikatelském businessu, ve kterém se organizace pohybuje. Jde tedy opět o způsobilost, která je velmi důležitá pro podnikatelský úspěch a konkurenční schopnost.

*Podnikatelská způsobilost* se týká především znalostí a schopností orientovat se v daném podnikatelském prostředí, ale také v schopnostech umět využívat příležitosti, které nabízí. Jedná se především o rozvoj a vývoj nových produktů zaváděných nových technologií, o poznání zákazníků, jejich potřeb a očekávání, o poznání konkurence, její předností, výhod, nedostatků, nevýhod ale hlavně o schopnosti umět tyto poznatky využívat pro podnikatelské příležitosti. V této způsobilosti je nejdůležitější prostřednictvím procesů účinně a rychle získané znalosti i dovednosti využít ve výsledném produktu. Další důležitou část podnikatelské způsobilosti tvoří schopnost a zručnost odhalovat, analyzovat, řídit strategická podnikatelská rizika a schopnost umět pracovat s provozními riziky, které vyplývají z interních procesů.

*Odborná způsobilost* tvoří základ pro úspěšný rozvoj v podnikání, protože v ní jde především o perfektní znalost daného oboru a disciplíny, ve které se pohybujeme. Vyznačuje se schopností člověka prakticky zvládnout nejen nový vývoj a přípravu výroby, ale i výrobu jako takovou, všechny činnosti a procesy s tím související. Rovněž zahrnuje šikovnost zaměstnanců, jejich praktické dovednosti, znalosti bez rozdílu kvalifikace, oboru nebo pracovního zařazení i zvládnutí pokroku, dalších tendencí a trendů doprovázejících produkty.

Z popisu jednotlivých schopností organizace je evidentní, že úspěšnost není dána jen souhrnem dílčích schopností, ale zároveň je nezbytnou souhrou jednotlivých činností uspořádaných do procesů vertikálně a horizontálně na sebe působících, vzájemně se doplňujících, podporujících a prolínajících s jediným cílem, dosáhnout efektivně podnikatelský úspěch (obr. č. 9.). To, co jsme dosud uvedl a popsal, je základním předpokladem pro kvalitní řízení organizace jako celku [22].



Obr. č. 9 - Model rozvoje způsobilosti.

### 3.1.1 Osobní kvalita a výkonnost zaměstnanců jako základ růstu celkového podnikatelského potenciálu organizace

Můžeme konstatovat, že osobní kvalita a výkonnost jednotlivce je základem pro celkovou kvalitu a výkonnost organizace. Málo kvalitní a výkonní zaměstnanci jen s obtížemi mohou být vysoce efektivní, převyšovat nejlepší konkurentů v daném oboru podnikání a vyrábět produkty plně odpovídající nárokům a požadavkům zákazníků. V silné konkurenci se na současném trhu vyrovnávají technické i technologické rozdíly. Projevuje se silný vliv informačních technologií, který velmi rychle srovnává a zmenšuje rozdíly potřebných znalostí k podnikání a zmenšuje tzv. světový podnikatelský prostor. Naopak dochází ke zvětšení prostoru příležitostí, kde je a *bude lidský potenciál organizace klíčovým faktorem úspěšnosti*. V dnešním reálném světě jsou organizace úspěšné, úspěšnější a přímo vynikající, ale také neúspěšné, které velmi rychle zanikají, čímž uvolňují své místo v podnikatelském prostoru dynamičtější, dravější a schopnější. Důležitým faktorem jsou především lidé (Tab. č. 4.), kteří

uvedenou techniku a technologii navrhují, vyrábějí, řídí a neustále vylepšují, kteří zjišťují a vyhodnocují dostupné informace, co nejlépe a nejrychleji jejich aplikují a zavádějí v podmínkách dané organizace či oboru podnikání. Podmínky úspěchu jsou však mnohem složitější, protože takových schopných, kvalifikovaných a způsobilých lidí je na trhu pracovních sil hodně. V celkové úspěšnosti rozhoduje souhrn všech uvedených faktorů a aspektů. Jejich další důležitou součástí je *hodnota lidského kapitálu* dané organizace. Nezbytným předpokladem, aby na konci myšlení řetězce činností v organizaci vznikla očekávaná přidaná hodnota pro zákazníka, kterou tento zákazník ocení vlastní koupí a dokonce bude tuto koupí opakovat, je kvalitní a výkonný zaměstnanec organizace. Právě on tvoří základní podmínku a předpoklad pro vlastní úspěšnost na samém *konci hodnotového řetězce*.

Tab. č. 4 Struktura hodnoty lidského kapitálu.

<i><b>Osobní kvalita, výkonost personálu</b></i>	Suma osobních způsobilostí, kvalifikace a schopnost zaměstnanců, schopnost motivovat a využívat osobní potenciál svých zaměstnanců.
<i><b>Intelektuální kapitál</b></i>	Know-how, schopnost učit se z vlastních chyb, úspěchu, neúspěchu, řešit problémy, schopnost realizovat změny, znalost rizik a jejich řízení.
<i><b>Informační kapitál</b></i>	Informace, údaje, využívání sítí, schopnost získat, vyhodnotit, zpracovat a využít informace pro vlastní podnikání, schopnost mít správné informace včas.
<i><b>Zákaznický kapitál</b></i>	Znalost zákaznických potřeb, očekávání, znalost parametrů požadované kvality, schopnost získávání a udržení klíčových zákazníků, stupeň loajality svých zákazníků.

Hlavní předpoklady pro pozitivní orientaci osobní kvality a výkonnosti zaměstnance jsou především:

- dostatečné kvalifikační předpoklady pro danou pracovní pozici,

- způsobilost pro dané pracovní výkony, které se od dané pracovní pozice očekávají,
- zaměstnanec zná své osobní jednotlivé úkoly, cíle a parametry, které organizace od jeho výkonu očekává,
- organizace naopak zná osobní představy, očekávání a ambice zaměstnance,
- zaměstnanec má jasné kompetence k danému pracovnímu výkonu, zná role jednotlivých spolupracovníků, manažerů, případně jednotlivých oddělení a úseků,
- zaměstnanec je vysoce motivovaný pro realizovaný pracovní výkon,
- zaměstnanec zná jednotlivé kvalitativní, kvantitativní parametry a ukazatele, které souvisejí s jeho pracovní činností a výkony,
- zaměstnanec chce svůj pracovní výkon provést co nejlépe, protože je to otázkou jeho pracovní prestiže a cti,
- zaměstnanec umí efektivně využívat všechny dostupné zdroje, které má pro daný výkon k dispozici (informace, zkušenosti, poučení z minulých neúspěchů a chyb, nejlepší postupy z minulých výkonů, požadavky zákazníků na kvalitu a pod.),
- zaměstnanec zná požadavky a očekávání svých interních i externích zákazníků,
- zaměstnanec je hrdý na úspěchy své organizace,
- zaměstnanec je osobně ztotožněn svým výkonem s úspěchy dané organizace.

Důležitým úkolem dnešních top manažerů je, aby dokázali vést a motivovat své zaměstnance i spolupracovníky k přesvědčení, že jejich osobní úspěšnost a prestiž je postavena na úspěšnosti a prosperitě organizace a naopak. Z toho pro každého zaměstnance vyplývá skutečnost, že z osobní kvality i výkonnosti svých zaměstnanců nemá prospěch jen organizace, ale že to přináší úspěch a užitek jim samotným. Člověk, zaměstnanec tak dosáhne podstatné naplnění svých potřeb, získá základní jistoty a odpoví na základní otázky: jak přežít?, jak smysluplně strávit vlastní život? V praxi se při analýze využití lidského potenciálu v organizaci často setkáváme s určitým rozporem právě z pohledu osobní kvality a výkonnosti zaměstnanců. Často existuje rozdíl mezi tím, co by měl nebo mohl daný zaměstnanec dělat a tím, co ve skutečnosti dělá. Pokud vycházíme z předpokladu, že na dané pracovní pozici máme

kvalifikovaného a způsobilého zaměstnance, t. j. je splněna nutná a základní podmínka obsazení pracovní pozice, je možné tento rozpor vyjádřit jako disproporci mezi: QIr-skutečnou, reálnou osobní výkonností a kvalitou zaměstnanců a QIi-ideální (možnou) *osobní výkonností a kvalitou zaměstnanců*.

Skutečná, reálná osobní výkonnost a kvalita znamená, že zaměstnanec v daných podmínkách organizace skutečně odvádí prokazatelný výkon a dosahuje kvality svých realizovaných činností spojených s danou pracovní pozicí. Kvalitativní a kvantitativní aspekty výkonu zaměstnance jsou v dané situaci ovlivněny jeho vlastním očekáváním a požadavky, které jsou na něj a jeho práci kladené především ze strany organizace prostřednictvím top manažerů a jeho spolupracovníků. Tato úroveň kvality a výkonnosti není statická, ale naopak velmi dynamická, protože kolísá vlivem mnoha faktorů jak pozitivních, tak i negativních a tedy je zásadně organizací ovlivněna.

Každý člověk má své životní představy a ambice, které by chtěl ve své práci dosáhnout a ke kterým je vnitřně motivován. Hlavními zdroji osobních motivů pracovníka v QIi úrovni osobní výkonnosti a kvality jsou především:

- touha něco v životě dosáhnout nebo něco získat,
- osobní příklady autorit z nejbližšího okolí, rodiny, přátel, kolektivu a pod.,
- vlastní schopnosti, dovednosti, talent nebo nadání, částka osobních dispozic,
- neustálá potřeba zvyšovat svou osobní prestiž,
- pocit hrdosti nad postavením nebo výkonem, které v životě dosáhne,
- potřeba prožívat pocit všeobecné úcty svých nejbližších v rodině, spolupracovníků, širší veřejnosti,
- stálá touha získat větší znalosti a dovednosti, které dávají předpoklad být neustále vpředu,
- touha vytvářet si větší osobní šanci a příležitosti pro budoucnost.

Z hlediska personálního řízení organizace je důležité myšleno spojení obou těchto úrovní QIr a QIi. Takto jsme schopni dosáhnout optimální výkonnost a maximální využívání lidského potenciálu ve prospěch organizace, který máme nebo můžeme mít k dispozici. V praxi je to však velmi složitý a namáhavý proces, který



má několik úskalí a kritická místa, u kterých je nutné uvědomit si, co vlastně ve svých konkrétních personálních procesech řídíme, co chceme dosáhnout, jaké k tomu potřebujeme informace, vstupy a v neposlední řadě, jaké budou naše budoucí parametry a ukazatele efektivity v této oblasti.

### **3.1.2 Nevyužité příležitosti v řízení lidského kapitálu v organizaci**

Organizace jsou souhrnem různých QIr a QLi úrovní osobní výkonnosti kvality zaměstnanců, které na sebe neustále působí a vzájemně se ovlivňují. Výkonným řízením i vedením prostřednictvím jednotlivých nejen personálních, ale i ostatních procesů se v organizaci ovlivňuje především:

- kolísání, stabilita, resp. nestabilita QIr úrovně osobní výkonnosti a kvality zaměstnanců (především vlastním výkonným řízením, vedením, monitorováním a uplatňovaným stylem řízení v organizaci),
- vzájemné přibližování nebo oddalování obou úrovní QIr a QLi osobní výkonnosti a kvality jednotlivých zaměstnanců (především vhodným či nevhodným umístěním zaměstnanců na základě kvalifikace a způsobilosti, nedostatečným a nekvalifikovaným výběrem budoucích zaměstnanců, neznalostí motivů a vlastností zaměstnanců).

Řídící vůdčí schopnosti a způsobilosti (personální způsobilost) vedou buď k maximálnímu využívání QIr složky u zaměstnanců nebo naopak k jejímu značnému rozkolísání a nestabilitě, což může přispívat ke zkrácení výkonnosti zaměstnanců, následné nekvalitě a neefektivní konečných výstupů i produktů. Zpravidla dochází i k dalším průvodním negativním jevům, jako je všeobecné napětí mezi zaměstnanci organizace, nervozita, přetížení některých zaměstnanců, pocit nejistoty, ohrožení osobních existencí jednotlivých zaměstnanců. Důsledkem často bývá ztráta klíčových zaměstnanců, čímž dochází ke snižování celkového lidského kapitálu organizace. Oddalování zda nepřibližování se jednotlivých složek QIr a QLi má za následek stoupající osobní nespokojenost zaměstnanců, snižování jejich loajality k organizaci nebo osobní nespokojenost, čímž stejně jako v předešlém případě hrozí potencionální ztráta klíčových, vysoce kvalifikovaných a způsobilých pracovníků (obr. č. 10.). Organizace tím ztrácí svou dynamiku a potřebnou inovativnost.

Tzv. *zmařené příležitosti* v oblasti využití lidského kapitálu organizace vedou ke ztrátě velmi cenné *ego evaluační energie*. Je to přirozená životní energie lidí, která je směřována ke splnění všech jejich tužeb i potřeb, důležitých pro jejich životní jistotu a kvalitní osobní život. Ztráta této nejpřirozenější energie nedostatečným řízením lidských zdrojů přímo omezuje celkový růst podnikatelského potenciálu organizace, čímž ovlivňuje její úspěšnost a prosperitu.



Obr. č. 10 - Pásma zmařených příležitostí organizací nevyužitím lidského potenciálu.

Norma ISO 9001/2000 obecně stanoví: „*pracovníci, kteří vykonávají práci ovlivňující kvalitu výrobku (výrobek může mít hmotný i nehmotný charakter), musí být kvalifikováni na základě vhodného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.*“

Organizace, která systém jakosti implementuje nebo zdokonaluje, musí:

- určit nezbytnou způsobilost pracovníků, kteří vykonávají práci ovlivňující kvalitu výrobku,
- poskytovat vzdělávání nebo přijímat jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit účinnost přijatých opatření,

- d) zajistit, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti,
- e) udržovat odpovídající záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

Získat odborně zdatné, kvalifikované pracovníky a dále je podle potřeb organizace rozvíjet je záležitostí dlouhodobou.

### **3.1.3 Nositelé zodpovědnosti za zabezpečení činnosti v rámci personálních procesů**

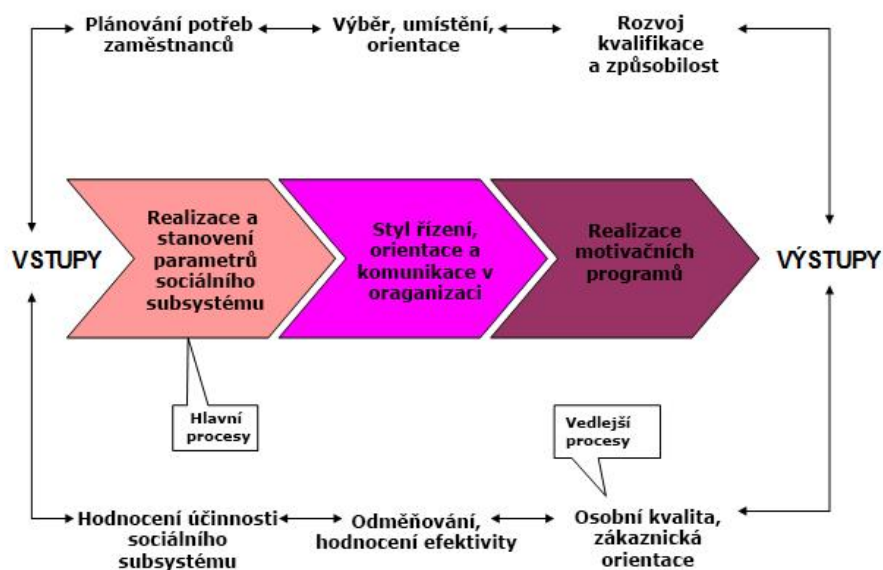
Důležitým faktorem úspěšnosti při zajišťování nosných i dílčích personálních procesů je zjišťování, kdo je nositelem odpovědnosti za jejich přípravu a realizaci. V organizacích, zejména středních a velkých, ve kterých je ustavený personální útvar, často převládá názor, že jsou to personální manažeři a specialisté. Ti jsou však pouze metodici a realizátoři vybraných činností řízení lidských zdrojů, přesto že za celou řadu činností nosných i dílčích personálních procesů by měli nést skutečnou odpovědnost manažeři na jednotlivých stupních řízení. Při stanovování požadavků na způsobilost musí existovat spolupráce mezi personálním útvarem (personálním manažerem, specialistou) a jednotlivými manažery. Požadavky na způsobilost pracovníků jsou obvykle zpracovávány formou popisu pracovních míst. Návrhy metodiky popisu pracovních míst předkládá personální útvar, avšak vlastní stanovování požadované způsobilosti je jednoznačně záležitostí manažera, resp. manažerů na jednotlivých stupních řízení. Stejně v procesu stanovení potřeb pracovníků pro zajištění plnění existujících i budoucích cílů strategického i provozního charakteru je více než zřejmá základní odpovědnost manažerů. V procesu získávání potřebných lidských zdrojů v souladu s určenými požadavky na odbornou způsobilost pak naopak hraje významnou roli personální útvar, který zajišťuje aktivity spojené se získáváním pracovníků na základě znalosti trhu práce. I zde je však nutná spolupráce manažerů zejména při určování možných interních zdrojů.

V procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků se řeší odpovědnost především za jednotlivé fáze vzdělávacího cyklu. Manažeři se podílejí především na fázi identifikace potřeb vzdělávání, realizační fáze více přísluší personálnímu útvaru. Na fázi

vyhodnocení účinnosti vzdělávání budou pravděpodobně participovat personální specialisté s manažery na jednotlivých liniích.

Proces hodnocení způsobilosti pracovníků vykonávat stanovené činnosti je součástí odpovědnosti jednotlivých manažerů. Personální útvary (personální manažeři, specialisté) však vždy nesou odpovědnost za vytvoření metodiky formálního hodnocení a zajišťování, aby výstupy z hodnocení byly naopak vstupem do dalších personálních procesů, jako je vzdělávání a výcvik pracovníků, případně revize požadavků na odbornou způsobilost. I když je vždy vyšší míra odpovědnosti za realizaci personálních procesů na manažerech, nedá se zpochybnit nutný podíl personalisty na řídicích a metodických dokumentech provádějících jako nosné, tak i dílčí procesy řízení lidských zdrojů (obr. č. 11) [23]. Můžeme tedy rozdělit činnosti řízení lidských zdrojů na:

- činnosti spojené s metodickou podporou jednotlivých personálních procesů, které zajišťuje personální útvar,
- činnosti, které jsou obvykle v souladu s těmito metodikami realizovanými manažery,
- výkonné činnosti spojené především se získáváním pracovníků, řešením zaměstnaneckých vztahů a realizací vzdělávání a výcviku pracovníků, které jsou stejně záležitostmi personálního útvaru.



Obr. 11 - Personální procesy v řízení lidských zdrojů.

### 3.2 Systém vzdělávání a výcviku pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedním z nosných procesů systému řízení lidských zdrojů organizace, tedy musí navazovat na firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů. Příprava a realizace vzdělávacích aktivit podporuje naplňování strategických a provozních cílů organizace, včetně cílů managementu kvality [11]. Do cyklu vzdělávání musí být zapojeni všichni pracovníci organizace, u kterých byla identifikována potřeba rozvoje dovedností a schopností s cílem zajištění nejsou jen jejich odborné způsobilosti a zvyšování kvalifikace, ale i zvyšování jejich sounáležitosti k firmě. Jde tedy i o budování a rozvoj organizační kultury (obr. č. 12).

Vzdělávání a výcvik pracovníků pomáhá organizaci rozvíjet účinnou orientaci na zákazníka. Rozvoj zákaznického přístupu bez výcviku pracovníků není možný. Stejně významný je proces stanovení požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců, který vychází z analýzy pracovních míst. Stanovené požadavky na odbornou způsobilost a hodnocení skutečné odborné způsobilosti konkrétních pracovníků v konkrétních procesech na konkrétních pracovních místech je východiskem pro identifikaci potřeb vzdělávání. Proces získávání pracovníků je příznivě ovlivněn stávajícím systémem vzdělávání a výcviku pracovníků, protože zvyšuje atraktivitu organizace jako zaměstnavatele zároveň také umožňuje doplnění chybějících dovedností především v případech, kdy trh práce neposkytuje plně způsobilou pracovní sílu. Účinný výběr pracovníků snižuje v první fázi požadavky na vzdělávání a výcvik pracovníků. Období orientace a adaptace pracovníka je jeho vstup do systému vzdělávání. Toto vzdělávání je realizováno jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště podle stanovených plánů orientace a adaptace. Rozvoj osobní kariéry je vždy realizován mimo i v procesu vzdělávání. Hodnocení způsobilosti je dalším východiskem identifikace potřeb vzdělávání jednotlivců. Vzdělávání a výcvik pracovníků je účinným nástrojem motivace pracovníků a je úzce spojen s odměňováním. Zvyšování kvalifikace by mohlo být jedním z kritérií platového růstu. Periodické doškolování předpisů BOZP je nedílnou součástí všech systémů vzdělávání v organizacích. Personální informační systém musí obsahovat přesné a spolehlivé informace, jaké vzdělávací aktivity pracovník v průběhu pracovní kariéry v organizaci absolvoval, včetně získaných certifikátů a vyčíslení nákladů, které byly s jeho vzděláváním spojené. Kvalifikační

karty pracovníků jsou obvykle považovány za záznamy o kvalitě a slouží především k formálnímu dokumentování odborné způsobilosti pracovníků.



*Obr. č. 12 - Vzdělávání a výcvik pracovníků v kontextu ostatních personálních procesů.*

Strategie řízení lidských zdrojů navazuje na strategii organizace a odpovídá na otázky:

- Je strategie organizace v souladu s organizační strukturou?
- Jsou vytvořeny příslušné pracovní místa, jejichž činnosti v procesech budou strategické záměry naplňovat?
- Jsou na pracovních místech způsobilí pracovníci (míra souladu mezi pracovními místy a pracovníky)?
- Jakými cestami bude do budoucna tato požadovaná míra dodržování řešena?

Vzhledem k tomu, že personální zdroje jsou rozhodujícími zdroji organizace a personální procesy průřezovými procesy, je strategie jejich řízení lidských zdrojů důležitým nástrojem úspěšnosti a výkonu organizace. Ze strategie řízení lidských zdrojů (Obr. č. 13.) je odvozena strategie vzdělávání a výcviku pracovníků, která hledá odpovědi na otázky:

- Jaká je současná kvalifikační úroveň lidských zdrojů organizace a jakou očekáváme budoucnost?

- Jaká je současná podoba vzdělávání a výcviku pracovníků? Existuje funkční systém vzdělávání, nebo firma směřuje k modelu učící se organizace?
- Jaké podmínky chceme v oblasti vzdělávání vytvořit (stanovení základních cílů a nástroje jejich realizace)?

Vycházíme buď z filozofie zdokonalování systému vzdělávání, nebo z filozofie vytváření podmínek pro přechod na model „učící se organizace“. Základní rysy učící se organizace jsou:

- a) firemní klima motivuje ke vzdělávání a rozvoji,
- b) kultura učení se rozšiřuje na ostatních partnerů firmy,
- c) strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je středem firemní politiky,
- d) organizace nikdy není ve stavu dokonalosti,
- e) učení je každodenní součástí realizace všech procesů,
- f) v organizaci se důsledně aplikuje „sdílení informací“.



*Obr. č.13 - Vzdělávací cyklus.*

Základem tvorby systému vzdělávání a výcviku pracovníků je stanovení pravidel pro kvalifikační přípravu všech kategorií pracovníků.

### 3.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a výcviku pracovníků

Analýza potřeb vzdělávání je prvním krokem zásadního významu v rozvoji lidských zdrojů organizace. Aby bylo vzdělávání účinné, je třeba rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, jak jsou jejich potřeby vzdělávání v souladu s celkovými cíli organizace. Při získávání údajů je třeba si uvědomit, co je základním cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o to, zajistit způsobilost všech pracovníků ke kvalitnímu výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou zařazeni. Účelná organizační struktura, vytvoření pracovních míst v jednotlivých organizačních jednotkách, zařazení způsobilých pracovníků na tato místa a jejich kontinuální rozvoj jsou tzv. klíčovými faktory výkonu organizace. Schopnost vykonávat úkoly požadované pracovním místem ve stanovené kvalitě a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti vyjadřuje pojem *kompetence*.

V souvislosti s kompetencemi mluvíme o:

- současné úrovni kompetencí - při zjišťování současných znalostí, dovedností a postojů jednotlivce pro výkon daného pracovního místa,
- požadované úrovni kompetencí pro současné nebo budoucí funkční zařazení,
- potenciálu kompetencí - kompetence, které nejsou v současné době plně využity a představují potenciál pro rozvoj jednotlivce, skupiny nebo organizace.

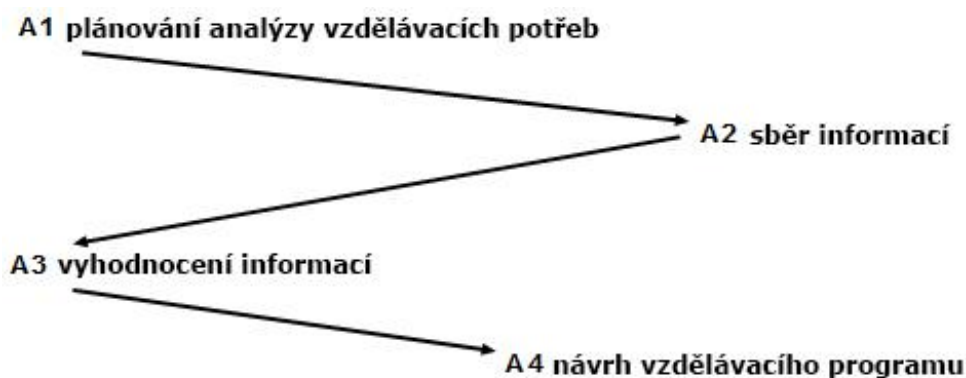
Při analýze potřeb vzdělávání (obr. č. 15.) je třeba rozlišovat několik úrovní pro definování kompetencí:

- a) *schopnosti jednotlivců* - základna pro každé hodnocení potřeb, porovnává se úroveň znalostí, dovedností, postojů jednotlivých pracovníků, jednotlivých pracovních míst,
- b) *kompetence oddělení* - vyjadřuje potřeby funkčního oddělení ve vztahu k úkolům a odpovědnosti v rámci celé firmy,
- c) *kompetence organizace* - zahrnují výkonnost celé organizace, potřeby, které mají vazby na cíle, strategii firmy, vývojové programy a projekty rozvoje.





Obr. č. 14 - Analýza vzdělávacích a výcvikových potřeb.



Obr. č. 15 - Proces analýzy vzdělávacích potřeb.

V rámci plánování analýzy vzdělávacích potřeb je nutné stanovit:

- rozsah analýzy,
- odpovědnost za provedení analýzy (jednotlivců, týmu),
- zdroje, které jsou pro analýzu k dispozici,
- metody práce,
- kritéria a standardy.

Údaje o organizaci jako celku zahrnují např. podnikatelské záměry, organizační strukturu, strukturu trhu, údaje o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře. Dále je třeba znát využití kvalifikace a fondu pracovní doby, celkovou produktivitu práce, flukuační tendence, celkovou míru fluktuace a absence. Účelné je i posuzování uplatňovaného stylu řízení a dalších faktorů ovlivňujících celkové klima a

úroveň firemní kultury. Základními metodami, které nám pomáhají při identifikaci potřeb vzdělávání, je tvorba a studium strategických dokumentů, statistické zpracování informací, průzkum klimatu, sociometrické studie, dotazníkové šetření, vedení standardizovaných rozhovorů, ukazatele získané z personálního informačního systému, workshopy s cílem zjistit kritické faktory výkonu organizace, úroveň firemní kultury, případně řešit problémy, které ovlivňují organizaci jako celek. Nejrozsáhlejší a nejdůkladnější metodou analýzy potřeb je tzv. „Souhrnná (komplexní) inventura“, nebo audit pro účely vzdělávání. Dochází k němu v případech, kdy jsou v organizaci plánované dalekosáhlejší změny.

Analýza pracovních míst je poměrně složitou metodou prošetření pracovních míst. Často se používá ke zjišťování úrovně dovedností důležitých pro výkon práce na daném pracovním místě a také v navazujícím procesu hodnocení práce. Výchozím dokumentem analýz pracovních míst je aktuální a funkční organizační schéma organizace.

To poukazuje na rozdělení pravomocí a odpovědnosti, na hlavní vazby mezi organizačními (řídicími) úrovněmi a funkcemi organizace. Na základě analýzy pracovních míst jsou zpracovány jejich popisy, které mimo jiné obsahují požadavky na způsobilost pracovníka zařazeného na dané pracovní místo. Jedná se o přehled požadovaných znalostí, dovedností, schopností a požadovaných osobnostních charakteristik. Srovnání těchto požadavků s faktickou způsobilostí konkrétního pracovníka je základem identifikace potřeb vzdělávání a výcviku jednotlivce.

Identifikace potřeb vzdělávání jednotlivců je možná i na základě výstupů z hodnocení pracovníků a výsledků zkoušek či testů. K tomuto účelu mohou rovněž sloužit záznamy o průběhu vzdělávání a záznamy o rozhovorech s pracovníky s cílem zjistit míru aspirace týkající se jejich kariéry. Stejně sem patří výsledky klientských auditů a požadavky manažerů na kvalifikaci svých spolupracovníků. Vždy je ale třeba hledat metody, které umožní konfrontaci zjištěných potřeb vzdělávání jednotlivce jeho manažerem a jím samotným (obr. č. 15.). Zde by měli hrát aktivní roli personální manažeři a specialisté.

### 3.2.2 Plánování a realizace vzdělávání a výcviku pracovníků

Plánování vzdělávání a výcviku pracovníků je samozřejmou součástí personálního plánování. Plány vycházejí z identifikované potřeby. Jsou zpracovány obvykle jednou ročně, avšak v průběhu roku jsou dále doplňovány v souvislosti se zjištěnými aktuálními potřebami.

1. náležitosti plánu vzdělávání:
2. jaké vzdělávání má být zajištěno (obsah),
3. komu (jednotlivci, skupině, kategorii pracovníků aj.),
4. jakým způsobem (při výkonu práce, mimo pracoviště),
5. kým (interními či externími lektory, kterými institucemi),
6. kdy (časový harmonogram),
7. kde (konkrétní místo),
8. s jakými náklady (přímé a nepřímé náklady).

Vzdělávání můžeme realizovat:

- *Interně* - vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, které je připravované a realizované organizací. Při tomto vzdělávání je možné využít interních nebo externích lektorů a školitelů. Základní okruhy problémů spojených s přípravou a realizací interního vzdělávání:
  - Projektování vzdělávacích aktivit,
  - Příprava interních lektorů a školitelů,
  - Výběr externích lektorů a školitelů.
- *Externě* - ve školském systému nebo s využitím externích vzdělávacích institucí. Základní okruhy problémů spojených s přípravou a realizací externího vzdělávání:
  - výběr vzdělávací instituce, dodavatele vzdělávacích služeb,
  - příprava vzdělávacího projektu.

Členění forem vzdělávání podle charakteru vlastního vzdělávacího procesu je následující:

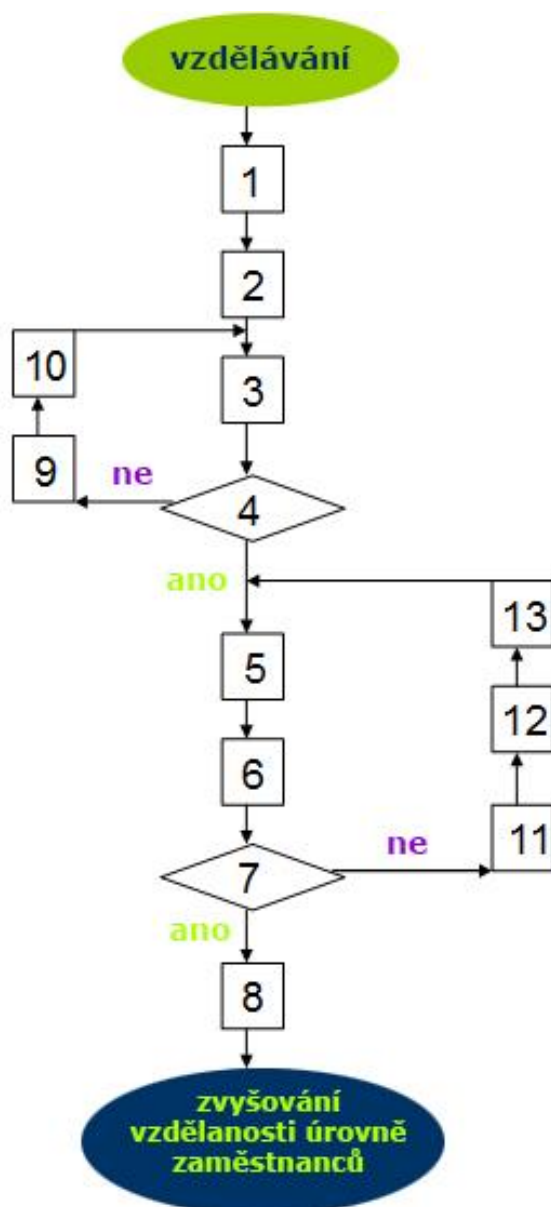
- přímé vzdělávání,
- distanční vzdělávání,

- kombinované vzdělávání (kombinace přímého a distančního vzdělávání),  
terénní vzdělávání (stáže a konference).

Jednotlivé vzdělávací aktivity by měly být realizovány na základě zpracovaného projektu. Tento projekt je zpracován při interním vzdělávání pověřenými pracovníky organizace, při externím vzdělávání dodavatelem vzdělávacích služeb, avšak ve vzájemné spolupráci se zástupci organizace tak, aby byla v projektu zohledněna specifikace organizace. Vzdělávací projekt je vlastně plánem konkrétní vzdělávací aktivity. Měl by obsahovat následující náležitosti:

- cíle vzdělávací aktivity,
- stanovení kritérií pro výběr, jejich specifikace,
- obsah, tj. osnovu a učební plán,
- didaktické formy,
- metody vyučování,
- učební pomůcky a didaktickou techniku,
- způsob ukončení vzdělávací akce,
- charakteristiky lektorů,
- organizační zajištění,
- kalkulaci ceny,
- vedení pedagogické dokumentace.

Samotný průběh procesu vzdělávání a výcviku pracovníků popisuje Obr. č. 16.



Obr. č. 16 - Schéma procesu vzdělávání a výcviku pracovníků.

Vysvětlivky: 1 - analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců, 2 - aktuální stav vzdělávacích potřeb zaměstnanců v organizační jednotce, 3 - vytvoření programu vzdělávacích aktivit, 4 - Vyhovuje?, 5 - realizace programu vzdělávacích aktivit, 6 - vyhodnocení programu vzdělávacích aktivit, 7 - Jsou splněna kritéria očekávání?, 8 - evidence vzdělávacích aktivit, 9 - zjištění nedostatků, 10 - stanovení nápravy, 11 - zjištění neshody, 12 - přijetí nápravy, 13 - určení náhradních doplňkových aktivit.

Pokud vycházíme z etymologie slova, vyjadřuje metoda postup k určitému cíli. Volba správné formy a metody vzdělávání má v systému vzdělávání a výcviku pracovníků především z hlediska očekávané efektivity rozhodující význam stejně jako jeho výběr, příprava a hodnocení lektorů. Ve vzdělávání dospělých neexistuje, jediná správná, nebo univerzální metoda. Určité metody se používají při osvojování znalostí, jiné při ovlivňování postojů nebo hodnotové orientace. Ideální metody pro každý čas a každou situaci neexistují. Každá metoda má své výhody, své slabé a silné stránky. Metody vzdělávání na pracovišti, tj. při výkonu práce jsou:

*a) instruktáž při výkonu práce*

vychází z principu „pozoruj a kopíruj“. Zkušený pracovník předvádí pracovní postup. Výhodou je rychlý zácvik, nevýhodou představuje to, že je využitelná pouze při jednodušších úkonech a jen s obtížemi se aplikuje v rušném a hlučném pracovním prostředí.

*b) koučink*

je dlouhodobá instruktáž externího nebo interního kouče (interním koučem je obvykle manažer). Jde o soustavné podněcování směřování školeného k žádoucímu výkonu s průběžným poskytováním bezkonkurenční zpětné vazby. Nevýhodou je, že formování pracovních schopností a pracovního chování často probíhá pod tlakem pracovních úkolů v rušném prostředí, což může ovlivnit jeho soustavnost. Kouče si školený nevybírá, je mu přidělován.

*c) mentoring*

je obdobou koučinku, větší iniciativa je však na samotném vyškolení pracovníkovi, který si mentora vybírá. Ten mu pak radí, stimuluje a usměrňuje ho. Existuje však hrozba volby nevhodného mentora.

*d) counselling*

je metoda vzdělávání použitelná všude tam, kde je nutná osobní intervence a odborná externí pomoc. Jde pouze o konzultování řešení, které účastník předkládá. Je vhodné aplikovat tuto metodu všude tam, kde není možné k řešení problému stanovit tým.

*e) Asistované*

je tradiční metoda využívána především pro rozvoj absolventů škol. Je třeba dávat pozor na možnost získání nevhodných pracovních návyků, oslabení tvůrčího přístupu autoritou atd.

*f) pověření úkolem*

lze využít tam, kde hrozí zvýšené riziko při nevhodném rozhodování či řešení.

*g) rotace práce (cross training)*

je postupné pověřování různými úkoly na různých pracovištích s cílem výběru vhodného zařazení a odborného rozvoje.

*h) pracovní porady*

je pro vzdělávání a rozvoj málo využívaná metoda. Zvládnout poradu nejen jako nástroj přenosu informací, ale zároveň jako metodu vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti patří mezi základní manažerské dovednosti.

K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří:

- a) tradiční metody - přednáška, seminář;
- b) participativní metody - přednáška (seminář) s diskusí, se skupinovou diskusí;
- c) demonstraci - zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem;
- d) případové studie-týmové nebo individuální řešení obvykle obecného (příp. konkrétního) problému, který zpravidla bývá formulován ve vazbě na konkrétní podmínky práce školených;
- e) workshop - varianta případových studií. Jde téměř vždy o řešení konkrétního problému z komplexnějšího pohledu. Využívá se princip týmové práce a další metody rozvoje tvořivosti;
- f) brainstorming - účastníci navrhuji řešení, hledají optimální varianty a stanoví priority. Je využíván jako samostatná metoda řešení problému nebo součást workshopu;
- g) Simulace - řešení běžných situací podle předepsaného scénáře;
- h) hraní rolí - předvádění řešení situací účastníky, obvykle používané pro rozvoj v oblasti vedení lidí či řešení konfliktů;
- i) assessment centru (development centru) - soubor diagnostických a výcvikových metod, jejichž cílem může být identifikace potřeb rozvoje, vlastní rozvoj či hodnocení efektivity vzdělávání. V rámci „assessmentů“ je obvykle využívána psychodiagnostika, případová situace, simulace činností, oborové testy a zkoušky;
- j) outdoor training (adventure education, školení hrou) - metody uplatňované obvykle v přírodních podmínkách s cílem rozvoje komunikace, týmové práce, rozvoje kreativity, odolnosti vůči zátěži atd.;

- k) lidské faktory na straně účastníků: intelektuální úroveň, dosavadní příprava, schopnost učit se, osobní zvláštnosti, fáze pracovní kariéry v organizaci, věk, praktické zkušenosti, motivace ke vzdělání;  
na straně studujících: odborná úroveň a znalost, osobnost přijatelná pro účastníky, pedagogická způsobilost, motivace ke vzdělání;
- l) širší sociální faktory - sociální zázemí účastníků a učící, podniková klima, užitek vyplývající ze vzdělávání pro účastníka, celospolečenské klima, postoje společnosti ke vzdělání, celková kulturní úroveň národa, širší mezinárodní rámec;
- m) časové a materiální faktory - kolik času je k dispozici na přípravu a realizaci vzdělávací aktivity, sazba nákladů v návaznosti na cíle vzdělávací aktivity, logistika vzdělávací akce;
- n) další pedagogické faktory - dodržení principů učení a vyhovující učební texty, učební pomůcky, prostředí podporující vzdělávání.

### **3.2.3 Hodnocení efektivity vzdělávání**

K problému hodnocení lze přistupovat jednoduše nebo komplikovaněji. Snadný přístup spočívá v tom, že proces vzdělávání (výcviku) se monitoruje na základě informací účastníků. S tímto přístupem se však organizace, která chce budovat a rozvíjet systém řízení kvality, nemůže uspokojit. Jistým problémem se však jeví skutečnost, že hodnocení formálních výcviků mimo pracoviště je snadnější. Mnohé vzdělávání však probíhá přímo na pracovišti při výkonu práce, přičemž jejich hodnocení bývá obvykle neformální, příliš subjektivní a lze je interpretovat různými způsoby. V první řadě je proto třeba zvážit, jaké informace a jaké množství informací je třeba shromáždit a jakým způsobem jejich shromáždit, aby hodnocení bylo věrohodné a spravedlivé. Je proto nutné vybrat vhodná kritéria a metody hodnocení. Vyhodnocení výsledků učení vyvolává řadu častokrát těžko řešitelných otázek. Existuje mnoho přístupů k hodnocení výsledků výcviku a jeho účinnosti. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují na:

- zřetelné, bezprostřední účinky vzdělávání a výcviku
- a na potenciálně nebo perspektivní účinky vzdělávání a výcviku.



Hodnocení je součástí systematického cyklu vzdělávání a rozvoje pracovníků a přímo se vztahuje k měření výkonu podniku.

Pro hodnocení si můžeme zvolit různá stadia:

- *na začátku výcvikového programu (někdy ještě před zahájením vzdělávacího programu)*

V tomto období získáváme údaje, které nám pomohou měřit zlepšení. Můžeme rovněž hovořit o hodnocení kritérií. Školitelům může toto hodnocení přinést informace o dosavadní úrovni znalostí a dovedností účastníků, ale i o motivaci účastníků a vztahu ke konkrétní práci. Před vzděláváním stejně můžeme zadat dotazník stylu učení, abychom zjistili, jaké metody práce budou ve vztahu ke konkrétním účastníkům nejúčinnější z hlediska preferovaného stylu učení (teoretik, pragmatik, aktivista.).

- *během vzdělávání*

Toto hodnocení by měli důsledně provádět školitelé, ale významnou roli zde hrají stejně manažeři vzdělávání. V tomto stadiu získáváme informace nejen k prokázání pokroku, ale i k získání názoru účastníků na výcvikový program, k jeho případné korekci, a na průběžné hodnocení.

- *na konci vzdělávání*

Získané informace vedou ke srovnání s hodnocením kritérií, souhrnné hodnocení. Můžeme posoudit úroveň schopností na konci kurzu ve vztahu k realizaci cílů kurzu, porovnat vstupné schopnosti se schopnostmi po tréninku.

- *po vzdělávání*

Získávání informací o schopnosti přenášet nacvičené do reálné praxe, které vede k analýze potřeb dalšího rozvoje na pracovišti samotném, případně zjišťování kvalifikovaných přínosů pro organizaci nebo její organizační celky.

Měření reakce účastníka nebo jeho spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu. Oblíbenost této metody (je využívána na 50 - 80%) je dána tím, že se dělá poměrně snadno a umožňuje snadný sběr dat a analýz. Na této úrovni hodnocení se hodnotitelé snaží zodpovědět na otázku - *Jaká je reakce účastníků na výcvik?*

Hodnocení je většinou děláno metodou dotazníků na konci výcvikového programu, kdy školitelé žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, s prostředím, kde se výcvik konal, s použitými metodami, lektorem, službami a pod. Existuje celá řada kritiků, kteří poukazují na fakt, že index spokojenosti nevyjadřuje, zda účastník po absolvování vzdělávání pracuje lépe. V rámci tohoto hodnocení by měla vždy být mapována reakce účastníků nejen na vlastní vzdělávání (obsah, úroveň lektorů, studijní texty, didaktickou podporu vzdělávání), ale i na organizační zabezpečení vzdělávání a úroveň služeb se vzděláváním spojených. Dotazníky je vhodné doplnit například standardizovanými nebo nestandardizované rozhovory. Je vhodné, aby dotazníky obsahovaly škály. Proto musí být jasně specifikován status (*dobrý x špatný výsledek*) hodnocení jednotlivých kritérií. Pro vyhodnocování jsou využívány statistické metody.

Množství látky naučené během vzdělávání je dalším, poměrně lehkým druhem hodnocení (využití v 20 - 30%). Na této úrovni navazuje hodnocení především na jasně definované cíle vzdělávání. Obvykle se provádí na začátku a po skončení výcviku a odpovídá na otázku: *Získali účastníci vzdělávání potřebné dovednosti a znalosti?* Hlavní metodou této úrovně jsou různé druhy testů. Testování je spojeno s celou řadou problémů (jejich standardizace, spolehlivost a platnost), které musí být při jejich využití brány v úvahu.

Výsledky zkoušek, testů, hodnocení aplikačních prací atd. jsou považovány za záznamy o jakosti, které dokumentují úroveň způsobilosti zaměstnanců. Vzdělávání se může účastníkovi líbit, může úspěšně absolvovat test, a přesto jeho výkon na pracovišti není příznivě ovlivněn. Z hlediska organizace, která vzdělávání financuje, jsou dovednosti přeneseny na pracoviště považovány za nejdůležitější. Chování je konvenční termín pro výkon. Hlavní metodou na této úrovni je hodnocení výkonu účastníka, který má dát odpověď na otázku: *Použili účastníci vzdělávání naučené na pracovišti?* Další využitelné metody na této úrovni jsou: *audity, skryté audity, pozorování, dotazníky manažerům, dotazníky účastníkům vzdělávání atd.*

*Hodnocení na úrovni pozitivních účinků na změnu chování podniku* je považováno za nejproblematičtější, protože jde fakticky o měření vlivu výcviku na podnikové ukazatele. Výsledky se vztahují ke měřitelným změnám v oblastech jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, zisk, počet reklamací, stížnosti zákazníků a pod. Prakticky jde o stanovení nákladů výcvikového programu a určení čistých přínosů. Hodnocení má prokazatelně odpovědět na otázku: *Došlo ke změně efektivity*

organizace? Pro problémy s měřením kvantifikovaných výsledků (tvrdé údaje) se hodnotitelé někdy obrací k využití „měkkých dat“. Mezi měkké údaje patří pocity, postoje, hodnoty pracovního prostředí, které jsou obtížně měřitelné. Základem úspěšnosti je stanovení měřitelných cílů vzdělávání v návaznosti na identifikovanou potřebu již při projektování vzdělávacích aktivit. Mohou to být například následující ukazatele: zisk, obrat, procento fluktuace, absence, míra prostojů, počet stížností, počet zmatků, zvýšení produktivity práce, snížení počtu pracovníků atd. Jednoznačně však lze konstatovat, že absolutně vyčíslení vzdělávání a výcviku není možné. Některé efekty vzdělávání lze zpozorovat až v dlouhodobém horizontu a ne vždy se dají kvantifikovat.

### **3.2.4 Spolupráce s externími dodavateli vzdělávacích služeb**

Při účinné implementaci systému řízení jakosti dle norem řady ISO 9001 je nutné vytvořit kritéria pro výběr externí vzdělávací instituce stejně jako pro výběr dodavatele jiných produktů či služeb. Cílem je prakticky naplnit princip kvality, t. j. navázat vzájemně výhodné vztahy s dodavateli. K tomuto účelu je třeba stanovit kritéria výběru a hodnocení dodavatelů v oblasti vzdělávání a výcviku pracovníků a to jak lektorů, tak i vzdělávacích institucí. Kritéria výběru vzdělávací instituce jsou:

- tradice vzdělávací instituce, členství v asociacích, mezinárodní spolupráce, akreditace, kvalifikační standardy,
- záruky kvality (certifikáty ISO 9001:2008, Q - FOR, IES, akreditace MŠMT, akreditace zahraničních vzdělávacích institucí atd.),
- zaměření vzdělávací instituce,
- kvalita vzdělávacího projektu (dodržení náležitostí projektu, úroveň spolupráce při tvorbě projektu, přizpůsobení projektu specifikaci organizace),
- kvalita lektorů (kritéria výběru a hodnocení lektorů, systém vzdělávání a výcviku lektorů, příprava lektorů na realizaci konkrétní vzdělávací aktivity),
- kvalita MTZ a organizačního zabezpečení (v celém průběhu: nabídka, řešení poptávky, řízení přihlašování, realizace, vyhodnocení, úroveň doplňkových služeb - poradenství),
- dostupnost (vzdálenost, ceny služeb, ...),

- vedení pedagogické dokumentace.
- a další

Je vhodné vytvořit dotazník, kterým zjišťujeme informace o vzdělávacích institucích na trhu vzdělávání dospělých podle předem stanovených kritérií. Vyhodnocením těchto informací se usnadňuje výběr při realizaci konkrétní vzdělávací aktivity a připravují se podmínky pro dlouhodobou spolupráci s vybranými vzdělávacími aktivitami. Znalost místního prostředí umožňuje kvalitnější přípravu na realizaci vzdělávání. Kritéria výběru a hodnocení lektora jsou:

- odborná způsobilost (vzdělávání, praxe, péče o vlastní rozvoj),
- pedagogická způsobilost (pedagogické vzdělání, certifikované kurzy lektorů, trenérů),
- etika lektora,
- motivace vzdělávat,
- schopnost vytvářet texty,
- časová a místní flexibilita,
- spolehlivost.

Je nutné uchovávat doklady o odborné a pedagogické způsobilosti externích lektorů. Tyto záznamy a záznamy z hodnocení reakcí účastníků jsou považovány za záznamy o jakosti, který dokládá úroveň lektorů - dodavatelů vzdělávacích služeb.

### **3.3 Japonský systém vzdělávání a výcvik zaměstnanců**

Japonský systém řízení je charakteristický tím, že největší pozornost věnuje řízení lidí, tedy pracovních zdrojů. Systém řízení lidských zdrojů v Japonsku je výrazně determinován kulturními a národními tradicemi a vlivem amerického managementu, což vedlo ke zkvalitnění výroby a její zefektivnění. Je charakterizován úctou k vedení organizace, která vyplývá z úcty k otci rodiny. Projevuje se i oddaností firmě či principem seniority, t. j. nejstarší člen uděluje slovo. Průměrná pracovní doba v Japonsku je nejvyšší - ČR: 1800, NĚM: 1720, FRA: 1799, ANG: 1953, USA: 1934, JAP: 2146. Z loajality čerpají Japonci v průměru pouze 9,5 dne dovolené a z práce nikdo neodejde dřív, než šéf.

Pod pojmem personální procesy rozumíme souhrn řídicích činností, zaměřených na práci s lidmi, které se podle jejich obsahu obvykle člení do následujících skupin:

### *1. Nábor pracovníků:*

Japonské firmy upřednostňují ty uchazeče o zaměstnání, kteří bezprostředně absolvovali studium, ať už na střední, nebo na vysoké škole. Příjímání pokračování s absolventy vysokých škol má odlišný průběh, ale hlavní charakteristickým rysem je skutečnost, že se neklade důraz na odborný profil absolventa. Je to způsobeno tím, že každá firma po přijetí nového pracovníka za "člena společnosti" ho připravuje po odborné stránce podle svých potřeb. Jen velmi malý počet pracovníků nastupuje do nového zaměstnání na základě nabídky firmy. V japonské firmě se při náboru nových pracovníků klade důraz na osobnost a charakterové vlastnosti uchazeče ve snaze zabránit poškození mezilidských vztahů ve firmě. Za rozhodující kritéria pro přijetí uchazeče o pracovní poměr v jednotlivých firmách se považují:

- charakterové vlastnosti uchazeče,
- postoj (vztah) k firmě,
- schopnosti a znalosti,
- ambice,
- původ,

### *2. Výběr a rozmísťování:*

Výběr a rozmísťování kádrů jsou těsně spojeny s primární rotací nově přijatých pracovníků firmy. Tradice celoživotního pracovního poměru v japonské průmyslové firmě vytváří podmínky pro uplatňování zásady, podle níž všechny vedoucí funkce se obsazují pracovníky s permanentním statutem, tj. pracovníky, kteří nastoupili do pracovního poměru ve firmě ihned po skončení studia.

### *3. Výchova pracovníků:*

Výchova pracovníků jako funkce personálního řízení představuje souhrn činností, které mají zajistit rozvoj osobnosti, pracovní způsobilosti, tj. zvyšování kvalifikace pracovníků. Výchovu pracovníků můžeme rozčlenit na dvě skupiny a to:

- a) příprava pracovníků na povolání,
- b) zdokonalování (trénink) pracovníků po nástupu do zaměstnání.

Systematická výchova vedoucích pracovníků v japonských průmyslových firmách se začala až v poválečném období, počátkem padesátých let. V současnosti v Japonsku existují dvě základní formy výchovy vedoucích pracovníků:

*První formu* představují externí kurzy, které pro vedoucí pracovníky organizují univerzity a další instituce. Kurzy se orientují na tři oblasti: zdokonalování řízení, rozvoj průmyslových vztahů a rozvoj vztahů se zahraničními partnery.

*Druhou formou* výchovy vedoucích pracovníků jsou interní kurzy, které jsou v japonských podmínkách dominující.

#### 4. *Systém odměňování:*

Systém odměňování v Japonsku lze označit jako věkově orientovaný. Firma vyplácí mzdy dělníkům, které jsou buď časové, nebo úkolové, a platy ostatním zaměstnancům. Kromě měsíčního platu dvakrát ročně firma vyplácí paušální odměny, tzv. bonusy. Jejich výška se pohybuje v rozmezí jednoho až tří měsíčních platů a závisí na hospodářské situaci, ve které se firma nachází. Koncem šedesátých let japonské firmy ve snaze zdokonalit systém hodnocení pracovníků začaly uplatňovat stupňový systém. Jeho účelem je ocenit výkon určitého pracovníka.

Japonské řízení je dokonale promyšlený, logicky koncipovaný a vzájemně provázaný systém opírající se o skvělý plán, který má však pouze informační charakter. Vláda má k dispozici rozsáhlý a dokonale fungující informační systém, který neuvěřitelně rychle shromažďuje, zpracovává, analyzuje, distribuuje a uchovává komerční informace. Manažeři japonských podniků mají tak denně k dispozici celosvětový přehled o prodeji, servisu a pohybu svých výrobků v předchozí den. Japonská rozvojová strategie se projevuje v podstatných a rychlých změnách klíčových odvětví průmyslu vzhledem k tomu, že Japonsko je závislé na dovozu surovin, energie, potravin a musí svou exportní politiku přizpůsobovat těmto potřebám. Japonské podniky jsou schopny rychle se adaptovat na nové podmínky a využívat tak všechny možnosti, které se neočekávaně objevují. Japonci se obecně řídí Cizrnovou myšlenkou, 9/10 moudrosti je být moudrým v pravý čas.

## **4 SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU**

### **4.1 Zajišťování kvality v organizacích**

Budování systému managementu jakosti se stává nedílnou součástí řízení každé úspěšné společnosti a je zaměřen do všech jejích oblastí obchodu, plánování, výroby, kontroly, personalistiky a ekonomiky. Náročnost výstavby systému managementu jakosti závisí na úrovni stávajícího systému řízení, na rozsahu a kvalitě vnitřních předpisů, postupů, na schopnosti pracovníků realizovat potřebné změny a především na míře podpory celého projektu vrcholovým vedením [35].

Vybudování systému řízení kvality představuje poměrně náročný proces a trvalo zasahuje do řízení společnosti. Analýza společnosti je hodnocení současného stavu systému řízení zejména v porovnání s požadavky vybraných mezinárodních standardů. Jde o plošné prověření shody současného stavu ve společnosti z pohledu procesního řízení, marketingu, strategie, orientace na zákazníka, personálu a dalších požadavků podle zvoleného standardu. Součástí analýzy společnosti je vypracování zprávy o stavu systému řízení, určení slabých a silných stránek společnosti a stanovení míry shody s požadavky mezinárodních standardů.

V současné době působí na všechny společnosti faktory volné soutěže na trhu, které jsou zaměřeny na ziskovost, kvalitu, technologickou úroveň a udržitelný rozvoj. Systém řízení jakosti je nástroj, jak těmto vysokým požadavkům vedení podniku vyhovět. Pojem „kvalita“ získává v podniku novou dimenzi. Hledisko orientace na výrobek je doplněno o faktory určující kvalitu, např. v marketingu, controllingu, ve výrobě, v servisní oblasti [35, 39]. Pomocí řady norem ISO 9000 se podařilo znaky jakosti organizace etablovat jako celosvětový standard neutrální pro všechna odvětví a všechny velikosti podniků.

### **4.2 Řízení kvality v automobilovém průmyslu**

Výrobci automobilů vyžadují od svých dodavatelů, aby jejich systémy řízení kvality byly certifikovány podle odvětvových požadavků. Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu interpretuje zatím jediná existující mezinárodní norma ISO /

TS 16949:2002 [31]. Vedle ní existují národní normy jako například QS - 9001 a VDA 6.1. Všechny národní normy, tak jak ISO / TS 16949:2002, zahrnují certifikaci systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000 a závazek převodu všech svých certifikátů na ISO / TS 16949:2002 [35]. Certifikace podle ISO / TS 16949:2002 tedy předpokládá soulad s ISO 9001.

### ***QS 9000***

je pro dodavatele amerického automobilového průmyslu nutné rozšíření požadavkem systému jakosti o požadavky odvětví. Americká QS 9000 analogicky jako VDA přidává další požadavky k normám ISO 9000. Stejně tak je analogická i certifikace - nejprve podle ISO 9001, pak podle QS 9000 [35]. Tento program zajišťování kvality pro dodavatele vytvořili společně DaimlerChrysler, General Motors a Ford, a nahradil samostatné normy předepsané jednotlivými výrobci automobilů [32].

### ***VDA 6.1***

je pro dodavatele německého automobilového průmyslu nezbytné rozšíření systému jakosti o požadavky odvětví. Německá Verband der Automobilindustrie (VDA) 6.1 přidává další požadavky k normám ISO 9000. Pro certifikaci podle VDA 6.1 je stejně nutné splnit požadavky ISO 9000, proto organizace nemůže být certifikována samostatně jen podle VDA 6.1. tj. dodavatel je certifikován nejprve podle ISO 9001 a až pak podle VDA 6.1. [35]. VDA 6.1, která je založena na ISO 9001:1994, zahrnuje všechny prvky QS - 9000 a kromě toho ještě čtyři další požadavky [32]:

- *Rozpoznání rizika* produktu: naplňují jeho vlastní funkci a jejich dopad na celkovou skladbu.
- *Spokojenost zaměstnanců*: vnímání zaměstnanců společnosti, stejně tak jako jejich potřeby a očekávání, které budou splněny díky kvalitativnímu přístupu společnosti.
- *Strukturu cenové nabídky*: zákazníkovi zda trhu jsou nabízeny výrobky ke koupi nebo aby mu byly k dispozici pro vlastní potřebu či použití.
- *Historii kvality*: systém popisuje historii kvality zákazníkem dodávaného produktu a nabízí přehled o situaci během jednotlivých období.



### ***ISO/TS 16949***

tato norma představuje automobilový systémový standard. Čtyři skupiny standardů pro systém jakosti (QS 9000, VDA 6. 1, AVSQ, EAQF) byly spojeny do jednoho mezinárodního standardu ISO / TS 16949, který byl publikován za účelem veřejné diskuse v srpnu 1998 a realizovaný v březnu 1999 [33]. Platnost prvního vydání z roku 1999 skončilo 15. prosince 2003. Druhé vydání ISO / TS 16949 bylo publikováno 1. března 2002. V současnosti probíhají všechny certifikace podle druhého vydání, které je již v souladu s ISO 9001:2000. Přejít na verzi 2002 bylo nutné uskutečnit do 14. prosince 2004 [32]. Uživatelé QS 9000, AVSQ, EAQF nebo VDA 6.1 budou akceptovat certifikaci ISO / TS 16949 jako ekvivalent, takže odpadá několikanásobná certifikace. Tato technická specifikace je použitelná v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu (ve spojení s ISO 9001:2008) a platí pro všechna pracoviště výrobců dílů nebo poskytovatelů služeb i pro jejich dodavatele [31, 32, 33].

*ISO/TS 16949:2002 pomůže:*

- zlepšit kvalitu produktů a procesů dodavatelského řetězce v automobilovém průmyslu,
- aplikovat běžné a logické mezinárodní požadavky na systém kvality v automobilovém průmyslu,
- získat důvěru v mezinárodní kvalitu dodavatelů,
- zavést politiku a postupy pro všeobecné registrační schémata třetí stranou, aby byl zajištěn jednotný přístup na celém světě,
- zavést procesní audity zaměřené na spokojenost zákazníka,
- dosáhnout všeobecného přijetí této technické specifikace namísto národních norem [32].

ISO / TS 16949 se v současném období stává nejvíce rozšířenou požadavkem QS - 9001. Organizace tak mají možnost přizpůsobit se požadavkům norem ISO 9001:2008 nebo ISO / TS 16949 [35].

#### **4.2.1 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců v automobilovém průmyslu**

Požadavky normy ISO 9001 nejsou jednoznačné a v některých oblastech, týkajících se vzdělávání a výcviku, nechávají volný prostor pro výklad a následnou realizaci. Norma uvádí, že zaměstnanci, kteří vykonávají práci ovlivňující kvalitu výrobku, musí být odborně způsobilí na základě příslušného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností [31].

**Kdo jsou ale ti, kteří ovlivňují kvalitu výrobku? Pracovníci ovlivňující kvalitu výrobku:**

V podstatě je lze rozdělit do tří základních kategorií [38]:

1. zaměstnanci přímo podílejí na měření (technická kontrola, laboratoř, metrologie a pod.);
2. zaměstnanci podílející se na výrobních procesech, které se dají ověřit až následným měřením (povrchová úprava, tepelné zpracování, broušení a pod.);
3. další organizací definované skupiny zaměstnanců ovlivňujících kvalitu výrobku (např. personalista, programátoři, skladníci apod.).

#### **4.3 Analýza současného stavu automobilového průmyslu a perspektivy dalšího vývoje**

Pro rok 2013 je předpověď pozitivní. Očekává se průměrný růst ve výši 3 %. V zemích EU bude hospodářský vývoj záviset na národních hospodářstvích Německa a Francie. Čína bude v roce 2013 jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik na světě. Setrvalý růst se očekává v Indii. V Rusku zůstane ekonomika stejná, jako v roce 2012. Jedním z největších nebezpečí pro světové hospodářství je vysoká nezaměstnanost v některých státech EU a v USA.

##### **Česká republika**

V České republice se vývoj trhu očekává zhruba na úrovni roku 2012.

## Evropa

Stabilní poptávka se očekává především v Německu, pro značku ŠKODA nejdůležitějším západoevropském trhu. Severoevropské země budou v roce 2013 stagnovat, případně nastane lehký propad. Trhy ve střední Evropě porostou mírným tempem. Ruský trh, který v roce 2012 zaznamenal růst, poroste i v roce 2013, ovšem s menší dynamikou.

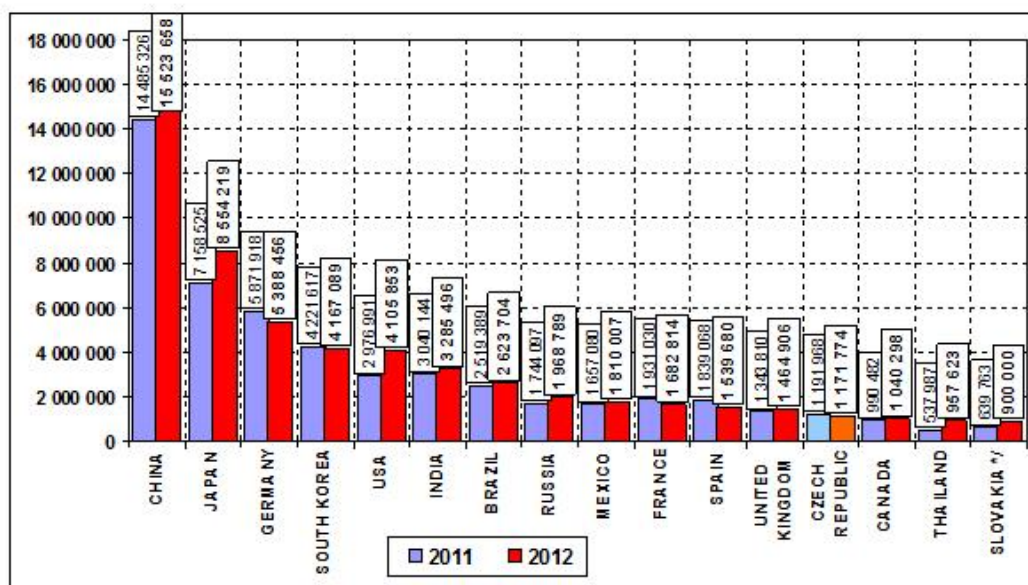
## Zámoří/Asie

Pozitivní vývoj automobilového trhu v Číně a Indii bude pokračovat také v roce 2012. Důvodem je setrvalý růst těchto národních ekonomik ve spojení se stále se zvyšující domácí poptávkou. ŠKODA AUTO.

*„V roce 2012 bylo ve světě vyrobeno 84,14 milionu vozidel (osobních automobilů, užitkových vozidel a autobusů), což je o 5,33 % více než v roce 2011. (zdroj Mezinárodní organizace výrobců automobilů OICA) [43].*

*Osobních automobilů bylo vyrobeno celkem 63,07 milionu ks, což je o 5,30 % více než v roce 2011. Největším světovým producentem automobilů je Čína s 15,52 miliony vyrobenými vozidly (nárůst o 7,17 %), na druhém místě následuje Japonsko s 8,55 mil. ks (+ 19,50 %) a třetí je Německo s 5,31 mil. ks (pokles výroby o 8,23 %). Česká republika se zařadila v žebříčku výrobců osobních automobilů na 13. místo ve světě s celkovou produkcí 1,17 mil. ks. [43].*

***V zemích Evropské unie (EU 27) bylo vyrobeno 21,31 % z celosvětové produkce osobních automobilů (13,44 mil. ks), v Číně to bylo 24,61 % (15,52 mil. ks) a v zemích (USA, Kanada a Mexiko) pak 11,03 % (6,96 mil. ks). Přehled o výrobě osobních automobilů poskytuje obr č. 17 [43] “.***



Obr. č. 17 - Výroba osobních automobilů 2012 a 2011 (16 zemí s největší výrobou) [43].

Většina světových výrobců z velké trojky (USA, EU, Japonsko) už v Číně dlouhodobě vyrábí. Rozsáhlé investice oznámily VW, GM i japonské firmy. Jak se v posledním období ukazuje, klíčovými centry výroby automobilů je i střední Evropa Česko a Slovensko. Česká republika byla v minulosti úspěšná v lákání zahraničních investorů. Své výrobní a montážní závody zde vybudovaly velké dodavatelské firmy. Poslední roky však dochází i zde k saturaci, nedostatku kvalifikované pracovní síly a dodavatelských kapacit. Na druhé straně se projevují účinky promyšlené české strategie z minulosti, kdy se Česko po saturaci výrobců automobilů a jejich dodavatelů v současnosti více orientuje na lákání přesunu činností - výzkum, vývoj, konstrukce a pod., ze zahraničí do České republiky [1]. Silné stránky České republiky vycházejí hlavně z dlouhodobých tradic strojírenské výroby, budování dodavatelských sítí a spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Slabými stránkami jsou hlavně nedostatek kvalifikovaných pracovních sil (hlavně absolventi učebních oborů), slabá inovační schopnost, slabá regionální inovační a rozvojové strategie s ohledem na potenciály automobilového průmyslu, nedobudované průmyslové parky, rozestavěné dálnice, není dokončena infrastruktura a nejednoznačný zájem investorů o jen zelené louky. Hrozbami jsou rostoucí konkurence na nových trzích, reinvestice velkých výrobců automobilů a jejich rozhodnutí o globálních převodech výrob, asijské a východoevropské

výrobci automobilů s nízkou cenou pracovní síly, nedostatečný rozvoj infrastruktury, regionálních kapacit, vzdělávacího systému a školství, které zaostávají za potřebami automobilového průmyslu v ČR [1].

# Praktická část

## 5 CHARAKTERISTIKA A VÝVOJ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO patří mezi nejstarší automobilky v České republice. Počátky společnosti se datují do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů [44]. Hlavní sídlo má hlavní v Mladé Boleslavi, pobočné závody v Kvasínách a Vrchlabí.

Značka ŠKODA je již 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se prodej automobilů z trojnásobil a výrazně se rozšířilo produktové portfolio. Škoda Auto patří mezi největší zaměstnavatele na světě a v současné době zaměstnává více jak 26 500 osob . [44].

ŠKODA AUTO je tvořena mateřskou společností ŠKODA AUTO a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., ŠKODA AUTO Polska S.A., ŠKODA AUTO India Private Ltd. a přidružené společnosti [44].

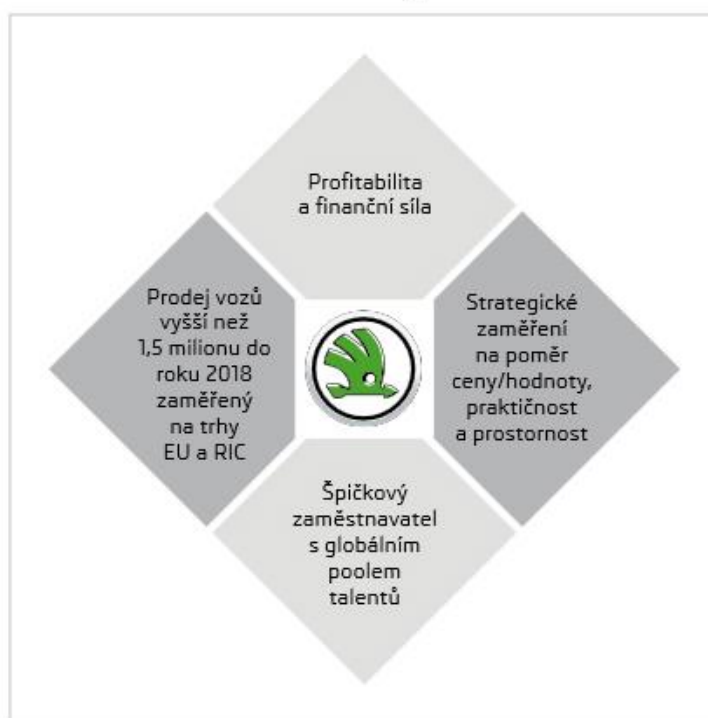
### 5.1 Strategie společnosti

Růstová strategie společnosti, byla započatá v roce 2010 a byla doprovázena rozsáhlými aktivitami ke zvýšení ziskovosti, jejichž cílem je zabezpečení dalších investic. Mimo jiné chce společnost i v mezinárodním měřítku zvýšit svoji atraktivitu jako zaměstnavatel. Centrálním prvkem růstové strategie je rostoucí trh v Číně, Rusku a Indii a využití jejich potenciálu. Růstovou strategii společnosti zachycuje Obr. č. 20 [44].

### „Simply clever“ – podnikatelský úkol

Tento slogan se promítá do všech aktivit značky ŠKODA. Hlavním cílem „Simply clever“ je přijmutí podnikatelského cíle všemi zaměstnanci a zároveň jejich promítnutí do produktů a procesů společnosti. Pro zákazníka tento slogan symbolizuje chytrá a vyspělá řešení s velkou užitnou hodnotou. [44].

#### Nové trhy, nové modely, vyšší odbyt Růstová strategie ŠKODA



*Obr. č. 18 - Strategie společnosti ŠKODA auto navazuje na strategii koncernu Volkswagen [42].*

#### 5.1.1 Politika společnosti ŠKODA AUTO

Politika společnosti ŠKODA AUTO vychází ze strategie společnosti a politiky koncernu Volkswagen, ke které se zavázalo celé vedení společnosti Škody AUTO. Závazky se vztahují především ke kvalitě systému, procesů a výrobků, ochraně životního prostředí a bezpečnosti informací [42].

### 5.1.2 Cíle společnosti

Management společnosti se zavazuje vytvářet vhodné pracovní podmínky pro plnění vytyčených cílů, podporuje osobní rozvoj zaměstnanců směřující ke zvýšení jejich motivace a spokojenosti. Dále se zavazuje rozvíjet formy vzájemné komunikace, měřit a vyhodnocovat výkonnost procesů a dle potřeby přijímat preventivní a nápravná opatření. Trvalé zlepšování procesů, založené na aktivní spolupráci zaměstnanců, je jedním ze základních předpokladů pro zajištění zaměstnanosti a konkurenceschopnosti společnosti [42].

Cíle společnosti vycházejí ze strategie společnosti. Tvoří se na příslušný rok a týkají se všech činností a procesů společnosti. Cíle jsou dále rozpracovány do managementu, business plánů a dalších organizačních jednotek. Cíle organizačních jednotek jsou dále rozpracovány na týmy a projekty. V průběhu roku jsou cíle sledovány, vyhodnocovány a dle potřeby jsou přijímána opatření k jejich plnění.

Při stanovování cílů společnosti je počítáno se společenskou odpovědností, která je ve Škodě Auto postavena na třech základních pilířích trvale udržitelného rozvoje společnosti. [44]:

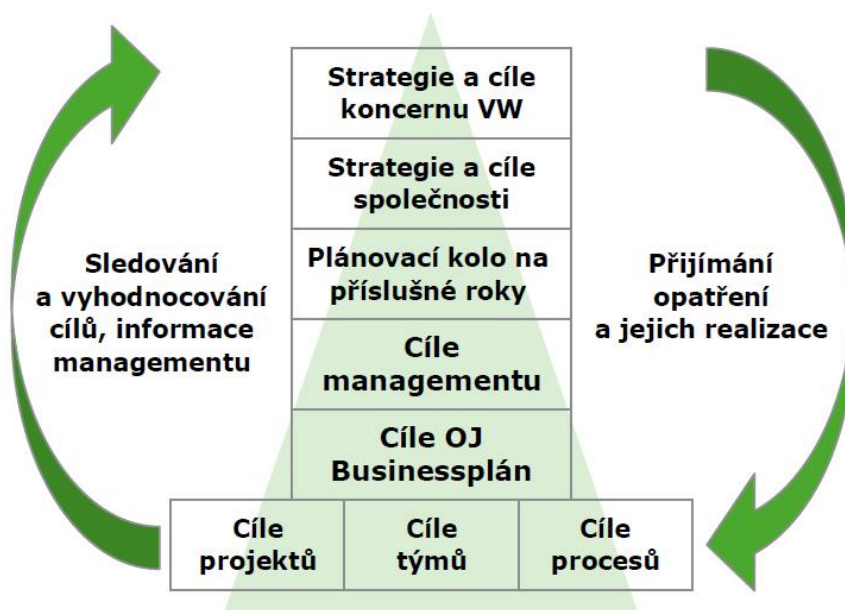
- ekonomickém
- sociálním
- environmentálním.

#### **Pyramida cílů a kvality [44]**

Vychází především ze strategie společnosti, politiky a koncernové strategie jako celku, (viz. Obr. č. 19). Jedná se o neustálý proces, který je přísně kontrolován a dodržován všemi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO. Cíle kvality se především orientují na tyto složky:

- spokojenost zákazníků
- kvalitu systému a procesů
- kvalitu výrobků





Obr. č. 19 - pyramida cílů vycházející ze strategie a politiky koncernu VW [44].

## **6 VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIK ZAMĚŠTNANCŮ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s.**

V 21. století je určujícím trendem firem schopnost zdokonalit se nejen v nových technologiích, ale i v procesu vzdělávání. Na trhu s tak velkou konkurencí musí společnost vyvinout maximální úsilí pro využití všech zdrojů nejen v oblasti technologické, ale i personální. Mezi základní hodnoty společnosti by měli patřit vzdělání a vyškolení lidé.

Cílem praktické části diplomové práce je analýza současného stavu vzdělávacího systému společnosti Škoda Auto, který má bezprostřední souvislost s hodnocením a následným odměňováním zaměstnanců, jako základního stavebního kamene společnosti.

V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které mělo přispět k ověření vztahu mezi systémem vzdělávání, hodnocení a odměňováním. (viz. příloha 3).

V souladu s filozofií metody Kaizen, která znamená realizaci změn po malých krocích, musí být systém vzdělávání nastaven tak, aby jednotlivé úrovně vzdělávacího systému znamenaly dílčí logické kroky, které vedou k dosažení vzdělávacích cílů a vedoucí k úspěšnému řešení problémů.

Uplatňování principů metody Kaizen ve vztahu ke vzdělávání vidím jako ideální metodu, neboť japonské slovo „Kaizen“ je synonymem pro kontinuální zlepšování bezprostředně související s rozsahem a kvalitou poskytovaných služeb ve vzdělávání všech zaměstnanců společnosti.

Neustálé zdokonalování lidských zdrojů vede nejen k profesnímu růstu, ale i pochopení širších souvislostí systému, jako základního předpokladu možných procesů zlepšování, se kterými je metoda Kaizen bezprostředně spojována.

Základem této metody je kultura zlepšování, neustálá nespokojenost se současným stavem a odstraňování nedostatků každým jednotlivcem systému, neboť význam slova „kai“ je změna a „zen“ předpoklad lepšího.

Historické zkušenosti jednoznačně dokumentují, že vzdělávání je jednoznačně spojeno se změnami v kladném slova smyslu.

Následně se budu zabývat vzdělávacím systémem ve společnosti Škoda Auto s poukázáním na silné a slabé stránky tohoto vzdělávacího systému a s ohledem na principy systému Kaizen.

## **6.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škodě Auto**

Útvar ZCA (Útvar vzdělávání dospělých) podporuje přípravu a školení všech zaměstnanců společnosti. Příprava zaměstnanců je organizována tak, aby zaměstnanec plnil specifické úkoly na konkrétním funkčním místě, Vychází především ze strategie společnosti, zákonných požadavků a používané technologie. V zásadě se uplatňuje princip kaskádovitého školení, (viz. příloha 1) [47].

Podmínky, předpoklady a možnosti kariérového rozvoje zaměstnanců v odborné dráze ve společnosti Škoda Auto popisuje metodický pokyn MP. 1.1257. Spočívá v rozvoji odborné úrovně a odborného postavení zaměstnance.

### **6.1.1 Vzdělávací systém společnosti Škoda Auto**

#### **Útvar vzdělávání dospělých (ZCA)**

Zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců vlastními lektory, odborníky z firmy a externími dodavateli.

#### **Aktivity ZCA:**

- Strategie rozvoje firmy
- Personální rozvoj zaměstnanců

#### **Úloha zaměstnavatele:**

Informativní: představení strategie firmy a jejich cílů s výhledem zabezpečit středně a dlouhodobou koncepci vzdělávání.

#### **Úloha zaměstnance:**

Zaměstnanci jsou odpovědní za svůj rozvoj. Iniciativa vychází ze zaměstnanců, umožňuje jejich rozhovory s vedoucími organizačních jednotek.

**Možnost ovlivňování cílů:** zaměstnanec na této úrovni systému vzdělávání nemůže ovlivňovat strategické cíle společnosti a s cíli se pouze seznamuje. Odpovědnost a

iniciativa v účasti na vzdělávacím systému zaměstnanců je výrazným způsobem omezena zařazením na příslušnou pracovní funkci s limitovanými možnostmi přístupu.

### **Zaměření útvaru vzdělávání dospělých**

#### **1. Kvalifikační projekty:**

- Řeší souvislosti se zaváděním nových výrob, technologií a procesů
- Na přípravě projektů se zúčastňují týmy složené ze zástupců útvarů vzdělávání, personalistiky, plánování, výroby a podpůrných útvarů

#### **Úloha zaměstnavatele**

Realizace základních a speciálních školení, školení u dodavatelů s možností provedení praxe (training on the job ve firmě, v koncernu, u dodavatelů, instalace zařízení a jejich uvedení do provozu atd.).

#### **Úloha zaměstnance**

Zvládnutí nové techniky a zařízení, jednotlivé postupy, procesy a řídicí systémy vzhledem k produktu

**Možnost ovlivňování cílů:** k dosažení vzdělávacích cílů představuje vhodný výběr a zařazení zaměstnance na úrovni řídicích pracovníků (mistr, THZ) klíčový faktor pro úspěšné zvládnutí cílů vzdělávání.

#### **2. Technické vzdělávání:**

- Interní školení pracovníků nejrozličnějších profesí, které je prováděno výhradně interními lektory
- Externí školení pracovníků, které je prováděno z kapacitních důvodů nebo z důvodů vysoce specializovaných kurzů

#### **Úloha zaměstnavatele:**

Zabezpečení školení pracovníků devíti základních profesí, které jsou především spojeny s rychlým rozvojem elektroniky v automobilovém průmyslu.

**Úloha zaměstnance:**

Zvládnutí aktivit orientovaných na produkt = automobil a na produkční technologie: průmyslová technologie, autoelektronika, řídicí systémy (PLC), CNC technika, robotika, pneumatika, hydraulika, CAD systémy, svařování.

**Možnost ovlivňování cílů:** k dosažení vzdělávacích cílů představuje vhodný výběr a zařazení zaměstnance především na úrovni dělnických profesí a mistrů, klíčový faktor pro úspěšné zvládnutí cílů vzdělávání.

**3. E-learning:**

Realizace e-learningových kurzů pro zvládnutí obsluhy aplikačních programů a možnost provedení některých kurzů s možností hodnocení zvládnutých výstupů pomocí IT technologií

**Úloha zaměstnavatele:**

Vytvoření podmínek pro možnost vzdělávání pracovníků pomocí IT technologií v systému eDoceo

**Úloha zaměstnance:**

Zvládnutí povinného kurzu „Pravidla IT“ pro více jak 2800 zaměstnanců, který poskytuje základní informace o pravidlech práce v oblasti informačních technologií ve firmě a kurzu „Prevent“, který je zaměřen na bezpečnost práce a požární ochranu pro vedoucí zaměstnance. Další vzdělávací kurzy jsou zaměřeny na zvládnutí programu Microsoft Office.

**Možnost ovlivňování cílů:** zvládnutí vzdělávacích cílů vedoucích zaměstnanců na úrovni IT technologií je základním předpokladem vykonávání vedoucí funkce na různých úrovních hierarchické struktury řízení.

## **A. Oblasti odborné přípravy ZCA**

### **1. Oblast normativních kurzů:**

pro přípravu pracovníků určitých profesí a pro obsluhu a údržbu strojů a zařízení s platností legislativních pravidel. Pracovník získává po zvládnutí teoretických a praktických znalostí potvrzení vystavením předepsaného dokladu opravňujícího vlastníka k výkonu dané činnosti (průkaz, osvědčení, případně jiný typ certifikátu). Legislativa rovněž stanovuje povinnost cyklické aktualizace znalostí, a jejich periodické ověření přezkoušením. K prodloužení platnosti dokladů je třeba i kontrola plnění případných dalších předepsaných nároků. Například provozní praxe, zdravotní kritéria. Platnost a aktuálnost nabídky vzdělávacích aktivit a promítnutí požadavků legislativy do výukových osnov potvrzuje odborný garant kurzu.

### **2. Oblast výpočetní techniky:** pro přípravu pracovníků pro zabezpečení bezproblémové komunikace všech koncernových pracovišť. Příprava stanoví nároky na určitou standardizaci používaných HW a SW produktů. Pro řešení specifický potřeb pracovišť poskytuje lektorskou podporu.

### **3. Jazyková příprava:** z důvodu dislokace výrobních závodů v Indii, na Ukrajině, v Kazachstánu, v Bosně a Hercegovině, v Rusku a Číně je zabezpečena výuka jazyků tak, aby specialisté byli schopni bezproblémově komunikovat se zahraničními partnery. V této oblasti je zabezpečena spolupráce s externími jazykovými školami.

### **4. Integrovaný systém řízení:** z důvodu zabezpečení konkurenceschopnosti firmy je životně důležité plnění přísných norem kvality, bez jejichž splnění nelze výrobky prodávat. Certifikát kvality je podmínkou vstupu na trh a pro zákazníka garancí kvality výrobku. Systémem nabídky vzdělávacích aktivit podporuje procesní kvalitu a trvale udržitelný rozvoj firmy. Každý zaměstnanec si musí uvědomovat a následně plnit přání a potřeby zákazníka. V závodě Škoda Auto, i v celém koncernu platí heslo: „vyžaduji kvalitu a ručím za kvalitu odvedené práce“. Odbornou garancí výuky zabezpečují specialisté útvaru strategie kvality ve spolupráci s externími firmami.

## **B. Nadodborná (manažerská) příprava ZCA**

Program je určen na vzdělávání a výcvik manažerských dovedností, u pozic koordinátorů, pracovních týmů, supervizorů a kandidátů na řídicí funkce.

- 1. Management4Future:** program je zaměřen na strategické myšlení, ofenzivní management a proaktivní vedení. Program je rozdělen do čtyř bloků po 3 dnech v průběhu 12 - 14 měsíců. V mezidobí pracují účastníci na zadaných úkolech, prezentacích a obhajobě závěrečné práce. Výuka je doplněna koučováním.
- 2. Future4You:** program pro kandidáty do managementu po úspěšném absolvování ACM. Je zaměřen na sociální kompetence a procesní myšlení (rozdělen na 6 setkání – 12,5 dne v průběhu 18 měsíců, doplněn v mezidobí samostatnou prací na vlastní případové studii každého účastníka a koučováním. Závěrečná prezentace se koná před nadřízenými).
- 3. Impuls:** program pro střední management, který je zaměřen na osobnostní, sociální a podnikatelské komunikace.
- 4. Aréna příležitostí:** nabídka aktivit pro všechny zaměstnance firmy nezávisle na hierarchii:
  - I) paleta pevná – tréninky základních dovedností, požadované při výkonu různých činností (např. základy komunikace)
  - II) paleta zákaznická – akce připravená dle požadavků vedoucích organizačních jednotek v oblasti osobnostních, sociálních a podnikatelských kompetencí.
  - III) paleta sezónní – jednodenní akce, praktické poradenství, navazuje na paletu pevnou (např. poradenství při realizaci konkrétního projektu, podmínkou je absolvování semináře Projektový management.
- 5. Škola mistrů:** výuka je zaměřena na kandidáty, připravující se na pozici mistra – supervizora. Je realizována jako jednoroční studium při zaměstnání, kdy se posluchači scházejí ve výuce jednou za 14 dní ve dvoudenních blocích. V závěru

tohoto studia složí absolventi závěrečnou mistrovskou zkoušku. Bloky výuky: technika a technologii ve výrobě a metodické vědění, jehož obsahová náplň je konzultována a realizována odbornými útvary firmy. Po úspěšném absolvování Školy mistrů jsou kandidáti na pozici mistra zařazeni do Assessment Centra (AC) mistrů. Výstupem z AC je vedle doporučení vykonávat funkci i návrh na plán osobního rozvoje, který je následně dopracován nadřízeným mistra ve spolupráci s personalistikou a mistrem samotným. I v případě neúspěchu při assessmentu mají zaměstnanci svůj plán personálního rozvoje, který je zaměřen na podporu jejich silných stránek. Jmenováním na pozici mistra vzdělávání nekončí. Každý mistr absolvuje ročně několik seminářů, zaměřených na další rozvoj v oblasti manažerských kompetencí, IT dovedností i jazykové znalosti. Součástí systému rozvoje mistrů je i skupinové koučování

- 6. Assessment Center (AC):** zaměřen cílové skupiny management, supervizor (mistr), týmoví koordinátoři, trainees a Just Pool. Assessment Centra jsou dvou až třídenní. Cílem je stanovení potenciálu kandidátů pro dané vedoucí a řídicí pozice. Pozorovatelé jsou zkušení vedoucí pracovníci firmy, speciálně školeni. Pro zajištění kvality a transparentnosti procesu probíhá pravidelná supervize [53].

### **Kategorie zaměstnanců společnosti Škoda Auto**

1. **Dělník** – zaměstnanec, u kterého převažuje manuální forma práce, jeho kvalifikační činnost je dána popisem funkčního místa.
2. **Mistr** – vedoucí řemeslné dílny, kde jsou kladeny požadavky na organizaci a vedení týmových skupin.
3. **THZ (Technicko - hospodářský zaměstnanec)** - zaměstnanec, který vykonává podpůrné činnosti na základě popisu funkčního místa. Požadavky nepřesahující rámec organizační jednotky.



4. **Specialista** - vykonává vysoce kvalifikované činnosti a speciální úkoly na základě konkrétního popisu funkčního místa. Jsou zde kladeny mimořádné požadavky na vědomosti, organizační schopnosti a kompetence [48].
5. **Expert** - vychází z pozice specialisty, vykonává vysoce kvalifikovanou činnost a speciální úkoly na základě popisu funkčního místa [48].
6. **Odborný manažer** - jedná se o kandidáta do managementu společnosti s vysokoškolským vzděláním. Patří k nositelům výkonu a je uznávanou odbornou autoritou. Disponuje vysokou mírou sebemotivace, schopností kooperace a asertivně hovoří jedním koncernovým jazykem [48].

#### **6.1.2 Stanovování kvalifikačních požadavků**

Zásady a postupy při stanovování kvalifikačních požadavků na danou profesi a funkční místo určuje metodický pokyn MP. 1. 208. Kvalifikační požadavky vzdělávání na danou profesi a funkční místo určuje matice kvalifikačních požadavků. Skládá se z obecné a nadstavbové části. Obecnou část tvoří požadavky na profesi stanovené katalogem kvalifikačních požadavků, obsah nadstavbové části určuje přímý nadřízený v souladu s potřebami pracoviště [49].

## 7 PROHLUBOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

Jedná se o průběžné doplňování kvalifikace, při kterém se nemění její podstata. Rozumí se tím též její udržování a obnovování. Zvyšovaná kvalifikace znamená rozšíření kvalifikace nad rámec nezbytný pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě, jestliže je v souladu s potřebami společnosti [50].

Společnost Škoda Auto a.s. umožňuje svým zaměstnancům další rozvoj prostřednictvím množství volitelných kurzů a školení. Mezi přínosné patří například kurzy jazykové přípravy či rozvoj IT dovedností, do kterých má možnost přihlásit se kterýkoli ze zaměstnanců podniku na dané úrovni pracovního zařazení. O schválení kurzu rozhoduje vedoucí OJ (organizační jednotky). Pracovníci mají také možnost navštívit zahraniční země, se kterými společnost spolupracuje.

- **Prohlubování kvalifikace**

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení či studiu k prohloubení kvalifikace a zaměstnanec je povinen se ho účastnit. Na každého zaměstnance jsou vyčleněny finanční prostředky pro pokrytí prohloubení specializace. Požaduje-li zaměstnanec absolvování prohloubení kvalifikace ve finančně náročnější formě, než je mu určena, musí se na nákladech spolupodílet [50].

- **Zvyšování kvalifikace**

Zaměstnavatel může zaměstnanci při zvyšování kvalifikace poskytovat pracovní úlevy a hmotné zabezpečení pouze v případě, že zvyšování odpovídá jeho potřebám. Není-li zvyšování kvalifikace v souladu s potřebami společnosti, seznámí přímý nadřízený zaměstnance s touto skutečností. V tom případě může zaměstnanec studovat pouze ve svém volném čase, bez studijních úlev a hmotné podpory zaměstnavatele. [50].

## **7.1 Zobecnění zkušeností se vzdělávacím systémem společnosti Škoda Auto z pohledu praktikanta**

V letech 2011 – 2013 jsem byl jako praktikující student zařazen na pozici THZ pracovníka na oddělení technického auditu nakupovaných dílů ve společnosti Škoda Auto.

Prvním kontakt se vzdělávacím systémem společnosti bylo absolvování povinného školení pro THZ zaměstnance pomocí e-learningového kurzu. Systém proškolení v daném prostředí umožňuje absolvovat kurz pro zaměstnance pouze do úrovně náležící vzdělávacímu systému dané pozice.

Z vnějšího pohledu nově příchozího zaměstnance se vzdělávací systém jeví jako kompaktní a logicky uspořádaný, obsahující celou škálu vzdělávacích nabídek, vedoucí k naplnění dílčích i strategických cílů společnosti.

Z mého pohledu a při porovnání vzdělávacích systémů jiných společností (např. TPCA), které jsem měl možnost poznat, se vzdělávací systém společnosti Škoda Auto jeví jako optimální. Poskytuje na všech úrovních dostatečný prostor pro zvládnutí předurčených požadavků k naplnění cílů vyplývajících z jednotlivých pracovních pozic, včetně pozic manažerských. Nejdůležitějším kapitálem organizace jsou lidské zdroje, a této potřebě je přizpůsobena i úroveň vzdělávacího systému ve společnosti Škoda Auto.

V analýze vzdělávacího systému společnosti jsem se snažil vyjádřit názor na možnost ovlivňování vzdělávacích cílů absolventů, kteří jsou z důvodu profesního nebo karierního růstu k jednotlivým formám vzdělávání vybráni.

Možnost vstupu jednotlivých zaměstnaneckých pozic do vzdělávacího systému považuji za zcela zásadní, neboť umožňuje získávání informací a zpětných vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výměna zkušeností na osobní úrovni nebo prostřednictvím aktivit, které jsou součástí jednotlivých úrovní vzdělávání, je velmi důležitým prvkem k odstraňování nedostatků v celé společnosti.

Zásadní nedostatek ve vzdělávacím systému, který má bezprostřední vliv na hodnocení a následné odměňování zaměstnanců, představuje lidský faktor, který jako subjektivní prvek vstupuje do celého systému svými klady, ale i nedostatky, které jsem se snažil vyjádřit ve SWOT analýze a následně ověřit na vzorku respondentů společnosti Škoda Auto v rozsahu možností a kompetencí praktikujícího studenta (viz. příloha 3).

Vliv subjektivního prvku může být do jisté míry eliminován výsledky elektronických kurzů v rámci e-learningu. Tato forma vzdělávání je objektivní a přináší jednoznačné výsledky, avšak je převážně používána pouze k absolvování povinných

forem vzdělávání, nutných pro výkon dané pracovní pozice, ale nemá většinou vliv na profesní růst jednotlivce.

Z vlastní iniciativy nemá zaměstnanec možnost účasti na formách vzdělávání, které jsou nad rámec jeho pracovní pozice, pokud nemá povolení na účasti nadřízeným orgánem, který mu danou formu vzdělávání buď zpřístupní, nebo účast nepovolí.

Vzdělávací systém tedy nabízí vzdělávání na úrovni daného profesního zařazení jako nezbytné podmínky při zařazení na určitou pracovní pozici, ale jen v omezené míře může jedinec vstupovat z vlastní iniciativou do vzdělávacího systému odlišných nebo vyšších pracovních pozic bez předchozího schválení nadřízeného orgánu.

Důvodem velmi striktního dodržování zavedeného postupu na úrovni vzdělávacího systému je velmi propracovaná personální politika společnosti.

Tab. č. 5 SWOT analýza – vzdělávací systém společnosti Škoda Auto

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velmi propracovaný, sofistikovaný vzdělávací systém společnosti</li> <li>• Široká nabídka profesního vzdělávání na všech úrovních pracovních pozic</li> <li>• Vysoce kvalifikované a odborné zabezpečení jednotlivých vzdělávacích aktivit</li> <li>• Úzce specializovaná možnost vzdělávání na oblast a teritorium trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velmi omezené možnosti vzdělávání mimo profesní a hierarchickou úroveň</li> <li>• Subjektivní faktor nadřízeného orgánu při posuzování žádostí o zařazení do systému vzdělávání</li> <li>• Předvýběr kandidátů žádajících o zařazení do vzdělávacího systému (především nových kandidátů pro zařazení na budoucí pracovní pozici např. vzdělávací systém trainee) je realizován neosobním výběrem</li> </ul>
Příležitosti	Rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožnit širší přístup zaměstnancům do vzdělávacího systému společnosti</li> <li>• Omezit vliv subjektivního rozhodování při povolování přístupu k jednotlivým úrovním vzdělávacího systému společnosti</li> <li>• Zařazování stávajících a budoucích zaměstnanců do vzdělávacího systému společnosti na základě osobních pohovorů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zařazení do vzdělávacího systému neznamena automatický posun v systému hodnocení a odměňování pracovníků</li> <li>• Nemožnost profesního a karierního růstu zaměstnanců při předchozí účasti v systému vzdělávání může vést k jejich rezignaci</li> <li>• Anonymita velké nadnárodní společnosti</li> </ul>

## **7.2 Systém vzdělávání ve vztahu k filozofii Kaizen**

Vedení společnosti by mělo usilovat o větší zainteresovanost svých zaměstnanců prostřednictvím Kaizen filozofie a QC kroužků. Tyto kroužky poslouží k trvalému přístupu kontroly kvality, podávání zlepšovacích návrhů, řešení a identifikaci problémů. Účastníci těchto kroužků z řad zaměstnanců se neustále vzdělávají a jsou schopni identifikovat problém a následně sjednat opatření. U těchto kroužků je důležité odstranit nadřazenost vedoucího zaměstnance nad podřízeným. To znamená, aby management byl schopen přehodit své chování k zaměstnancům, tak aby měli pocit, že jejich práce za něco stojí. Tento moderní přístup umožní zaměstnancům využít své duševní vlastnictví a ne jenom manuální konání práce. Výsledkem bude nové rozdělení pravomocí manažera a zaměstnance, kde zaměstnanec bude samostatně plánovat, realizovat a kontrolovat výsledky své práce. Tento přístup vychází z filozofie Kaizen, která zastává názor, že na zaměstnance je potřeba delegovat co nejvíce úkolů včetně těch kontrolních. Tím je zaměstnanec motivován k větší produktivitě práce.

## **8 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s.**

Hodnocení odborné způsobilosti představuje způsob zajištění kvality vstupů do procesu výroby. Pro hodnocení zaměstnanců, a s tím souvisejícího zvyšování kvality, existují různé nástroje - například monitoring výkonu práce, interviewu, akční plány.

Ve společnosti jsou k dispozici dvě metody hodnocení. První metoda je založena na plnění výkonových norem a standardů, která je vhodná spíše pro Dělnické profese a Technicko-hospodářské zaměstnance. Druhá klade důraz na stanovení osobních cílů (MBO - Management by Objectives – management potřeby cílů) a je vhodná pro management.

Výhodou výkonových norem jsou objektivní a poměrně snadno měřitelné výstupy pro posouzení výkonu zaměstnance, tedy splnění či nesplnění normy.

Systém hodnocení pomocí metody MBO klade důraz na vzájemné stanovení a odsouhlasení cílů a vyhodnocení jejich úspěšnosti. Nebere v úvahu pracovní výsledky zaměstnance v průběhu hodnoceného období, ale zaměřuje se na splnění stanovených cílů. Vyhodnocení cílů je výstupem formálního rozhovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem. V rámci organizační struktury (viz. příloha 2) se hodnotí od pozic vyšších k nižším.

Závěrem hodnocení je stanovení postupů pro budoucí zlepšení výsledků. Hodnocení probíhá periodicky jednou za kalendářní rok a vykazuje známky systematičnosti a plánovatelnosti. Každého zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený a k tomu využívá tyto základní kritéria:

- Výkonost zaměstnance
- Odbornost zaměstnance
- Pracovní jednání a chování s potřebami společnosti

Výsledkem hodnocení má být stimulace pracovního výkonu, motivace, odměňování a v neposlední řadě vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnance.

Na následujících obrazcích představuji metodu MBO (obr. č. 20) nám ukazuje na hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulý rok, dle stanovených kritérií. Hodnotitel má stupnici známek od jedničky do trojky. Výsledkem je aritmetický průměr hodnocení výkonu zaměstnance.

**Hodnocení výkonu na rok / 2012**  
**Leistungsbeurteilung für das Jahr 2012**

**Jméno/Name :**

**OJIOE :** GQD2 - Technický servis a audit nakup. dílů

		značně převyšuje požadavky/ Übertrifft die Anforderungen erheblich	převyšuje požadavky/ Übertrifft die Anforderungen	splňuje požadavky v plném rozsahu/ Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang	splňuje požadavky s deficit/ Erfüllt die Anforderungen weitgehend	vyžaduje zlepšení/ verbesserungsbedürftig
		L1	L2+	L2	L2-	L3
<b>Odborný výkon/ Fachliche Leistung</b>	Kvalita práce/Arbeitsqualität		X			
	Expertní a metodické znalosti/ Experten- und Methodenwissen		X			
	Orientace na procesy/Prozessorientierung			X		
	Řešení problémů/Problemlöseverhalten		X			
	Další rozvoj a předávání znalostí/ Weiterentwicklung und Weitergabe von Wissen			X		
<b>Spolupráce a vedení/ Zusammenarbeit und Führung</b>	Spolupráce/Kooperationsverhalten	X				
	Komunikace/Kommunikationsverhalten		X			
	Přesvědčivost a prosazování/ Überzeugen und Durchsetzen			X		
	Vedení spolupracovníků/Mitarbeiterführung			X		
<b>Podnikatelské myšlení a jednání/ Unternehmerisch Denken und Handeln</b>	Orientace na zákazníka/Kundenorientierung		X			
	Ekonomické jednání/ Wirtschaftlich effizientes Handeln			X		
	Iniciativa/Engagement und Eigeninitiative		X			
	Zodpovědnost/Verantwortung		X			
<b>Výkon celkem/Leistung gesamt</b>			X			

Obr. č. 20 - hodnocení výkonu zaměstnanců na rok [52].

Cílová dohoda slouží hodnotiteli pro kontrolu splnění dohodnutých cílů za uplynulý rok hodnotícího. V této části má zaměstnanec možnost se vyjádřit ke splněným či nesplněným cílům za uplynulý rok (obr. č. 21).

S ohledem na splněné cíle a hodnocení zaměstnance je nutné zajistit jeho další rozvoj v rámci společnosti. K tomu slouží poslední formulář, jedná se o rotaci zaměstnanců, kde hodnotitel vybírá ze tří možností (obr. č. 22):

1. Passt směr (zůstat na dosavadní pozici)
2. Horizontální směr (převzetí nových úkolů v rámci jiné oblasti)
3. Vertikální směr (kariérní postup na novou cílovou pozici)

**Cílová dohoda pro rok / 2013**  
**Zielvereinbarung für das Jahr 2013**

Jméno/Name : \_\_\_\_\_ OJ/OE : GQD-2

Cílová dohoda pro rok / 2013 Zielvereinbarung für das Jahr 2013		Měř.velična/ Messgröße	Termin/ Termin	Faktor důležitosti/ Gewichtungs- faktor	Vyhodnocení cílů /Zielbeurteilung	
Jméno/Name : _____ OJ/OE : GQD-2					Stupeň plnění/ Erfüllungsgrad	Dosažení cíle/ Zielerreichung
Odborné cíle/Fachliche Ziele						
	Ja/Nein	31.12.2013	0,25	0%	0,00%	
	%	31.12.2013	0,20	0%	0,00%	
	ppm	31.12.2013	0,15	0%	0,00%	
	CZK	31.12.2013	0,20	0%	0,00%	
			0,00	0%	0,00%	
			0,00	0%	0,00%	
			0,00	0%	0,00%	
			0,00	0%	0,00%	
Osobní cíle/Persönliche Ziele						
	Ja/Nein		0,10	0%	0,00%	
	Ja/Nein		0,10	0%	0,00%	
			0,00	0%	0,00%	

Obr. č. 21 - Cíle zaměstnance sjednané na rok [52].

**Mitarbeitergespräch (MAG) für das Jahr 2013**

Jméno/Name : \_\_\_\_\_ Os.č./Stammnr.: \_\_\_\_\_ OJ/OE : GQD-2

<b>Dosažení cílů celkem/ Zielerreichung gesamt</b>	%	<b>Kategorie dosažení cíle/ Zielerreichungskategorie <sup>1</sup></b>	<b>Výkon celkem<sup>2</sup>/ Leistung gesamt <sup>2</sup></b>	L2+
<b>Potenciál/Potenzial</b>				
<b>Doporučení pro rozvoj během 1 roku:!</b> <i>Entwicklungsempfehlung innerhalb von 1 Jahr</i> V případě „h“ nebo „v“, konkrétní plánované úkoly:! <i>Falls „h“ oder „v“, konkret geplante Aufgabe</i>				
<input type="checkbox"/> vertikálně (v) /vertikal (v) <input type="checkbox"/> horizontálně (h) /horizontal (h) <input checked="" type="checkbox"/> odpovídá (p) /passt (p)				
<b>Doporučení pro rozvoj během 3 let:!</b> <i>Entwicklungsempfehlung innerhalb von 3 Jahren</i> Možné úkoly:! <i>Mögliche Aufgabe</i>				
<input checked="" type="checkbox"/> vertikálně (v) /vertikal (v) <input checked="" type="checkbox"/> horizontálně (h) /horizontal (h) <input type="checkbox"/> odpovídá (p) /passt (p)				
např. Rotace M13 => M1; Kvasiny				
<b>Rozvojová opatření/Entwicklungsfelder bzw. -maßnahmen</b>				
Poznámka: Tento formulář neslouží jako přihláška do vzdělávacích akcí. Do kurzů se můžete hlásit prostřednictvím elektronické přihlášky. <i>Bemerkung: Dieser Formular gilt nicht als Anmeldung zu Bildungsmaßnahmen. Zu den Kursen können Sie sich elektronisch anmelden.</i>				
1. Semináře se zaměřením na presentační techniky, vyjednávání a stresová odolnost 3.				
2. Zlepšení komunikace v německém jazyce B1 => B2. 4.				
<b>Mobilita/Mögliche Einsatzorte</b>				
celý svět/weltweit <input type="checkbox"/> Evropa/Europa <input checked="" type="checkbox"/> Čína/China <input type="checkbox"/> Indie/Indien <input type="checkbox"/> Rusko/Russland <input checked="" type="checkbox"/> nemobilní/nicht mobil <input type="checkbox"/>				
<b>Plánování následníků/Nachfolgeplanung</b>				
1. následník (Jméno, OJ)/ Nachfolger (Name, OE):				
2. následník (Jméno, OJ)/ Nachfolger (Name, OE):				
3. následník (Jméno, OJ)/ Nachfolger (Name, OE):				

<sup>1</sup> Kategorie dosažení cíle: Z1, Z2+, Z2, Z2-, Z3/ <sup>2</sup> Zielerreichungskategorie: Z1, Z2+, Z2, Z2-, Z3

<sup>2</sup> Výkon celkem: L1, L2+, L2, L2-, L3/ <sup>2</sup> Leistung gesamt: L1, L2+, L2, L2-, L3

Datum/Datum \_\_\_\_\_ Nadřízený/Vorgesetzter/ \_\_\_\_\_ Zaměstnanec/Mitarbeiter/-in \_\_\_\_\_

Obr. č. 22 Rotace zaměstnanců [52]



## 9 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s.

Klíčovými vstupy pro odměňování zaměstnance při nástupu do společnosti je jeho dosažené vzdělání a délka praxe v oboru. Tato dvě kritéria tvoří fixní část mzdy zaměstnance.

Tabulkový systém zařazování zaměstnanců objektivně posuzují výše zmíněná dvě kritéria hodnocení, která však neumožňují vedoucím pracovníkům výrazněji oddělit kvalitní a méně kvalitní zaměstnance, což vede k určité formě rovnostářství.

Výraznější oddělení jednotlivých zaměstnanců může být řešeno mimo tarifní složkou mzdy za předpokladu dostačených mzdových fondů, kterými vedoucí pracovník disponuje.

Další alternativou oddělení kvalitních a méně kvalitních pracovníků může být přiznání různých zaměstnaneckých benefitů.

**Praxe:** Doporučená délka odborné praxe pro jednotlivé tarifní skupiny na základě dosaženého vzdělání a vykonávané pracovní činnosti nebo funkce je zpracovaná následovně (viz. Obr. č. 22, 23. [49]):

Tab. č. 6 Tarifní třídy a doporučená délka odborné praxe [49].

Tarif. skup.	Dělnická povolání: Kvalifikační stupně; dosažené vzdělání				Technické funkce: Kvalifikační stupně; dosažené vzdělání							
	I.		II.		III.		I.		II.		III.	
	A, B, C	D, E	H, J	K, L, M	A, B, C	D, E	H, J	K, L, M	N	R	T, V	
	(Z)	(NS, NSO)	(SO)	(ÚSO, ÚS)	(Z)	(NS, NSO)	(SO)	(ÚSO, ÚS)	(VO)	(B)	(V)	
K	0	0			0	0						
J	2	1	0		2	1	0					
I	3	2	1	0	3	2	1					
H	4	3	2	1	4	3	2	0				
G		5	3	2		5	3	1	0			
F			4	3		6	4	2	1	0		
E			5	4		7	5	3	2	1	0	
D							6	4	3	2	1	
C							7(*)	5	4	3	2	
B								7(*)	5	4	3	
A, A1										5	4	

\*) Platí pouze pro funkci 403 – Mistr.

Poznámka:

- 1) Dosažené odborné vzdělání se vždy posuzuje s ohledem na potřebnou odbornost daného funkčního místa. Hodnotitelem je centrum péče o lidské zdroje (CPLZ), útvar ZB, ZBA a ZBM.
- 2) Výjimky z kvalifikačních požadavků vzdělání a odborné praxe povoluje útvar ZB, ZBA a ZBM.

Tab. č. 7 Vysvětlivky k tabulce č. 6 [49].

Kategorie dosaženého vzdělání podle klasifikace kmenových oborů vzdělání		Vysvětlení (VL/výuční list, MA/maturita)
A	bez vzdělání	nedokončený 1. st. zákl. školy
B	neúplné základní vzdělání	dokončený 1. st. zákl. školy
C	základní vzdělání (Z)	základní vzdělání
D	nižší střední vzdělání (NS)	praktická škola
E	nižší střední odborné vzdělání (NSO)	vzdělávací program učiliště, odborného učiliště
H	střední odborné vzdělání s VL (SO)	nematuritní vzdělání s VL
J	střední nebo střední odborné vzdělání bez MA i VL (S, SO)	středoškolský nematuritní vzděl. program bez VL
K	úplné střední všeobecné vzdělání (ÚS)	maturitní vzdělání všeobecné
L	úplné střední odborné vzdělání s VL i MA (ÚSO)	maturitní vzdělání odborné s VL
M	úplné střední odborné vzdělání s MA bez VL (ÚSO)	maturitní vzdělání odborné, pomaturitní kvalifikační
N	vyšší odborné vzdělání (VO)	vyšší odborné školy, konzervatoře, pomaturitní specializační a inovační
R	bakalářské vzdělání	vysokoškolské bakalářské vzdělání
T	vysokoškolské vzdělání	vysokoškolské magisterské (tj. i inženýrské a lékařské vzdělání)
V	doktorské vzdělání	vysokoškolské doktorské vzdělání, postgraduální studium a vědecká výchova

## 9.1 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je variabilní složkou mzdy, která umožňuje účinně diferencovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle odborných předpokladů, dosahovaného výkonu, osobních vlastností a schopností rozhodujících pro úspěšný výkon funkce nebo činnosti[51].

### 9.1.1 Kritéria po posouzení individuálního výkonu zaměstnance během posuzovaného časového období [51]:

#### I) Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Hodnotí se kvalitativní stránka vykonané práce, bezchybnost pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez výkyvů a změn, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě, dodržování termínů a plnění časových harmonogramů prací.

#### II) Spolupráce, chování předávání vědomostí (Know-how)

Hodnotí se, jak zaměstnanec využívá svou odbornost/zdatnost ke své práci, rozsah spolupráce s různými odbornými oblastmi, zda získané znalosti a zkušenosti

ochotně předává dalším spoluzaměstnancům, zda sleduje nejnovější způsoby výroby a technologie a zda aktivně přistupuje ke zvyšování kvalifikace. U zaměstnanců řídicích pracovní kolektivy (koordinátoři, specialisté, mistři) se také hodnotí uplatnění řídicích a organizačních schopností, umění jednat s lidmi, stupeň respektování názorů spoluzaměstnanců v kolektivu, hodnocení mezilidských vztahů.

### **III) Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost**

Hodnotí se stupeň samostatnosti a spolehlivosti, ochoty převzít odpovědnost za dané úkoly, aktivity k flexibilní změně pracovišť, (rotaci v týmech) trvalé iniciativy k řešení problémů a hledání alternativních řešení a návrhů, určování priority řešení úkolů.

### **IV) Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky**

Hodnotí se využívání pracovní doby zaměstnance k dosažení výkonu, pracovní kázeň, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, aktivní přístup ke snižování nákladů, úsporné zacházení se svěřenými prostředky a materiálem, plánování nepřítomnosti a aktivita v přístupu k jejímu snižování.

V každém kritériu je třeba zaměstnance ohodnotit odpovídajícím stupněm a přiřadit uvedené body (viz tabulka č. 8).

Tab. č. 8 Kritéria osobního hodnocení [51].

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5

Výsledkem hodnocení výkonu je součet bodů, které zároveň vyjadřují procentuální část osobního ohodnocení. Nominální výše osobního ohodnocení je dána procentem z tarifu osobní třídy.

Hodnocení provádí vedoucí organizační jednotky. Pro hodnocení z jednotlivých kritérií vybere hodnotitel ty faktory, které jsou pro dané pracoviště stěžejní. Při hodnocení nesmí být brán ohled na všeobecně osobní charakteristiky, rozhodující je zde jen individuální výkon. Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni, kterou zastává. Neplatí zde, že čím náročnější funkci zaměstnanec vykonává, tím by musel být lépe hodnocen.

## **10 NEDOSTATKY ZKOUMANÝCH OBLASTÍ A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ VE VZTAHU FILOZOFIE KAIZEN**

Slabinou současného stavu vzdělávání je nedostatečné definování potřeb zaměstnanců kroků k eliminaci resp. nedostatků ve výkonu a kvalitě vykonávané činnosti. K zavedení účinných a fungujících systémů školení dovedností (tj. znalostí a zkušeností), systémů jejich ověřování a následného odměňování za dovednosti může dojít až poté, když jsou přijaty administrativní směrnice. Především jde o interní normy, dokumenty a pracovní směrnice, jakož i otázky ověřování dovedností pro danou, kterou oblast. Od plně vyškoleného zaměstnance se tak dá očekávat výrazný posun a neustálý pokrok zejména v oblasti kvality, údržby, sledování parametrů, preventivní údržby a programování.

Zjištěným nedostatkem současného systému vzdělávání zaměstnanců je nedostatečná motivace k absolvování vzdělávacích kurzů. Tento problém se vyskytuje zejména vyskytuje na pozicích Dělník a Technicko - hospodářský zaměstnanec. Na dělnických pozicích si zaměstnanci nemají možnost prostudovat aktuální nabídku prostřednictvím zaměstnaneckého portálu. Nejen z důvodu, že na svých pracovištích často nedostanou přístup k výpočetní technice, ale i z důvodu náročnosti samostatného ovládání systému. Nalézt na zaměstnaneckém portálu přihlášky k zapojení do vzdělávací akce je poměrně složité, a spoustu uživatelů odradí zdlouhavé hledání. U Technicko - hospodářských zaměstnanců je tento benefit standardem, jelikož všichni mají zaměstnanecký portál společnosti denně k dispozici prostřednictvím svého osobního počítače. Zapojení do vzdělávacích akcí podléhá schvalovacímu procesu, přímý nadřízený schválí či naopak neschválí zapojení do vzdělávacího kurzu. Zde narážíme na další nedostatek. Schvalovací proces podléhá subjektivnímu rozhodnutí nadřízeného a ten může být ovlivněn neobjektivními faktory a sympatiemi. Pro zaměstnance to znamená, že i kdyby projevil zájem více se vzdělávat, hraje tu velkou roli subjektivní postoj nadřízeného. Jeho rozhodnutí může být ovlivněno nejen osobními sympatiemi, ale i strachem nadřízeného o vlastní pracovní místo, kdy vzdělaný zaměstnanec by mohl po čase usilovat o jeho místo či nechutí vynaložit na daného zaměstnance úsilí a finanční prostředky.

Vzdělání je také důležitým prostředkem pro rotaci zaměstnanců. Ta poskytuje zaměstnanci větší rozhled, prohloubení stávajících znalostí a nových dovedností. Rotace zaměstnanců ve Škodě Auto je nastavena třemi směry (viz kap. 7). Periodické střídání pracovišť vede k neustálému rozvoji zaměstnance, k prohlubování dovedností, zručnosti a zvyšování flexibility. Znalost provozu v různých částech společnosti dává zaměstnancům větší potenciál. Za nedostatečný se v rámci vzdělávání jeví i karierní řád společnosti, který definuje pouze tzv. „klíčové pozice“ managementu. Na tyto pozice jsou soustavně připravováni jejich nástupci. V karierním řádu jsou všechny klíčové pozice explicitně vyjmenovány, včetně jejich možných nástupců, ze kterých se v případě odchodu klíčového pracovníka (např. do důchodu) vybírá jeho nástupce.

Naopak ve výrobě na pozici operátorů (dělníků) karierní řád vypracován není. V případě, že se uvolní pracovní místo ve výrobě, nejsou osloveni nejbližší spolupracovníci s vhodnými dovednostmi. Tím dochází mimo jiné k plýtvání a zvyšování nákladů na školení nového zaměstnance. Rotace zaměstnance zároveň řeší otázku zastupitelnosti. Neustále měnící a zvyšující se nároky na zaměstnance tak směřují ke zvýšení efektivity a neustálému zlepšování ve smyslu filozofie Kaizen.

Hodnocení úrovně aplikování nabytých znalostí a dovedností v praxi se zaměřuje na to, jak se chování účastníka školení při práci mění, a zda znalosti a dovednosti získané školením opravdu efektivně využívá a dále rozvíjí.

Efektivní hodnocení lze provést pouze za aktivní spolupráce manažera a účastníka školení, kdy manažer definuje cíle a prvky programu přinášející očekávanou změnu chování při výkonu práce. Sledování úrovně nepředstavuje pouze zjišťování skutečného stavu praktického využívání získaných znalostí, ale zároveň působí i jako pobídka. Tato forma hodnocení zaručí výsledky s vysokou výpovědní hodnotou, ovšem jen za předpokladu, že zaměstnanec i manažer spolupracují, a informace, které uvedou do podkladů pro systém hodnocení, odpovídají skutečnosti.

Správná realizace vzdělávacího programu by měla reflektovat potřeby zaměstnanců. Absolvování vzdělávacích kurzů, které nepřinesou zaměstnancům zpětnou vazbu ve formě přínosu k jejich vykonávané práci, znamená pro společnost plýtvání nákladů. Vzdělávací akce, které vycházejí z popisu práce zaměstnance, vždy nemusí být přínosem a je nutné brát ohledy na potřeby zaměstnanců a pravidelně je aktualizovat. Toto je zřejmé z grafu č. 6 (viz příloha 3). Ne všechny vzdělávací akce

byly efektivně využity při výkonu práce a zaměstnanci je brali jako pouhou povinnost, která jim byla nařízena.

Zde se dostáváme k dalšímu nedostatku v systému hodnocení zaměstnanců. Jak bylo již poukázáno výše (viz. kapitola 7), společnost Škoda Auto využívá dva systém hodnocení zaměstnanců. Znevýhodněnou skupinou hodnocením jsou Technicko hospodářští zaměstnanci ti jsou hodnoceni subjektivním pohledem nadřízeného. Tento negativní jev často vede ke generalizaci, sklonu hodnotit všechny zaměstnance jedním metrem, ať již průměrně, mírně či naopak přísně. Zaměstnanec, který se na začátku své pracovní kariéry špatně zapsal svým pracovním výkonem, bude perzekuován po zbytek své pracovní kariéry. Neobjektivní či nespravedlivé hodnocení demotivuje zaměstnance k pracovním výkonům. Zaměstnanec, který není hodnocen podle přesně a jasně stanovených kritérií nepřináší užitek ostatním zaměstnancům, nadřízeným potažmo celé organizaci.

Hodnocení zaměstnanců závisí na zvolení vhodné formy a četnosti hodnocení. Hodnotit jednou ročně u pozic THZ, Specialisty a Koordinátora, je nedostačující. U zaměstnanců na těchto pozicích se může stát, že úkoly stanovené na začátku období se mohou vychýlit. Tato skutečnost ovlivní negativně výsledek hodnocení na konci kalendářního roku. Průběžné hodnocení a sledování zaměstnanců eliminuje tento negativní jev a přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců. Ke zlepšení výkonnosti by také měla společnost zaměstnance náležitě motivovat.

Odměňování je základní složkou každé společnosti. Zaměstnanec očekává, že za svojí práci, schopnosti a dovednosti bude náležitě oceněn. Odměňování přímo souvisí s motivační složkou, hodnocením a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanec očekává, že se zvyšujícím růstem svých schopností a dovedností dojde zároveň ke zvýšení tarifní skupiny, či pohyblivé složky osobního ohodnocení. To bývá pro zaměstnance spolu s kariérním růstem největší motivací.

Nedostatkem v systému odměňování ve společnosti se jeví fakt, že i přes zvyšování kvalifikace nedochází úměrně k náležitému zvýšení v oblasti fixní složky mzdy, či osobního ohodnocení. Aby mohl systém odměňování fungovat ve prospěch společnosti, je potřeba definovat, za co zaměstnanec benefit získá. Je logické, že se zvýšením kvalifikace zaměstnance vzroste i jeho prestiž, a proto očekává ocenění ve

formě benefitů. Nedostatečné či neefektivní odměňování zaměstnanců ve společnosti vede k jejich demotivaci rozvíjet dále své schopnosti, ztrátě zájmu o kvalitní výsledek práce a celkovému snížení výkonu.



## **11 NÁVRHNY NA ZLEPŠENÍ VE VZTAHU K FILOZOFII KAIZEN**

Pro rozvoj společnosti je důležitý funkční systém vzdělávání, hodnocení a následného odměňování zaměstnanců. Byly zjištěny konkrétní nedostatky, jejichž návrhy na zlepšení práce předkládám níže.

Zaměstnanci nižších pozic nemají možnost sledovat aktuální nabídky práce, resp. přístup k těmto informacím je jim znesnadněn. Často nedisponují přístupem na interní server nabídek práce a tím ztrácejí možnost účinného zjišťování informací z této oblasti. Zaměstnanci by pod vidinou možnosti získání volného vhodného pracovního místa byli motivováni ke zvýšení či prohloubení své kvalifikace. Řešením by bylo umožnit dělnickým profesím možnost informovanosti o probíhajících vhodných školení. Nadřízení pracovníci by měli pravidelně informovat své podřízené o možnostech vzdělávání a školení na pracovištích, které nemají přístup k zaměstnaneckému portálu.

Zavedením databáze dělnických profesí vzhledem k odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech. Tím vznikne databáze vhodných zaměstnanců, kterou je možno využít při uvolnění vhodného místa. Pro společnost z toho vyplývají nižší náklady na zaškolování úplně nového zaměstnance. Zároveň tím společnost získá výhodu v podobě možnosti rotace zaměstnanců a schopnosti převzít či dočasně zastoupit činnost kolegů v týmu. To přispívá jak ke snížení nákladů na zaškolování nových pracovníků, tak ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců v rámci dané pozice, ale i odbourání únavy ze stereotypní práce.

Výběr zaměstnanců pro prohlubování kvalifikačních požadavků na obsazení daného pracovního místa je vždy na subjektivním posouzení přímého nadřízeného. Je nutné eliminovat tento přístup a zavést objektivní způsoby zjišťování potřeby vzdělávání od samotných zaměstnanců. Toto by bylo možné realizovat například pomocí dotazníků vytvořených přímo na míru dané pozici, kde by zaměstnanec mohl sdělit své skutečné potřeby vzdělávání ve svém oboru, ale zároveň v něm bylo jasně vymezeno, které potřeby v oblasti vzdělávání souvisí s jejich pracovním místem a které

nikoli. Tím se zabrání možnosti zatěžovat zaměstnance školením, které přímo nesouvisí s jeho kvalifikací a naopak se zvolí školení šitá přímo na míru dané profesi.

Subjektivnost a konkrétně nespecifikované postupy pro výběr zaměstnance, kterým má být nabídnuto zvýšení kvalifikace, má za následek neefektivnost vzdělávacího systému výběrem nevhodných školení, z nichž výstupy nejsou pro zaměstnance prakticky využitelné. Je nutná přesná identifikace potřeb zaměstnanců a na jejich základě poté aktualizace a pravidelná úprava školení.

Zároveň je nutné sledovat výstupy od zaměstnanců. K tomu by mohly sloužit Kaizen kroužky, které by byly v pravidelných intervalech organizovány za účasti jak managementu, tak i technických pracovníků, mistrů a dělníků. Zde by byly tématem zpětná hodnocení daných období, vyhledávání ztrát a jejich eliminace. Výstupem by byly návrhy na okamžitá zlepšení a jejich realizace.

Se systémem vzdělávání úzce souvisí i oblast hodnocení a odměňování. Jak již bylo zmíněno, je nutné vnést objektivnost také do procesu posuzování zaměstnanců jak z hlediska jeho vzdělávání, tak hodnocení. Hodnocení by mělo být systematické, důkladné, komplexní, založené na jasně definovaných oblastech zkoumání. Objektivní hodnocení by mělo přispívat ke stimulaci pracovního výkonu.

V systému MBO jsou do hodnocení zařazeny pozice pouze po funkci specialisty. Toto lze považovat za nedostatek oblasti formálního hodnocení. Zařazením profesí dělník a THZ do systému MBO by se tento negativní vliv eliminoval, jelikož hodnocení by probíhalo prostřednictvím předem připravených kritérií. Tím že by se tito zaměstnanci implementovali do systému hodnocení MBO, společnost by si tím neubírala možnosti dalšího využití stávajících zaměstnanců vycházejícího z analýzy pracovních míst. Společnost bez toho není schopná plně využít potenciálu stávajících zaměstnanců a přijímá zaměstnance nové, čímž ji vznikají mnohem větší náklady na zaškolení, než kdyby využila kmenových zaměstnanců a pouze například částečně prohloubila jejich stávající kvalifikaci. Zařazení pozic nižších, než Specialista do hodnotícího systému MBO by organizačním jednotkám přineslo mnohem větší kontrolu a celkové zlepšení kvality práce.

Hodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech, nejlépe několikrát do roka. Hlavním cílem by měla být schopnost okamžitého zjištění nedostatků a následné nápravy, dále motivování zaměstnanců do budoucna a také vyjasnění si veškerých nejasností, ke kterým během hodnoceného období došlo. Podkladem pro hodnocení by měla být periodická a průběžná kontrola přesně vymezených oblastí. Je nutné stanovit závazné termíny pro hodnocení, například 1 - 3 dny ve čtvrtletí, během kterých by proběhly hodnotící rozhovory.

Provázanou oblastí k hodnocení je oblast odměňování. Je vhodné spojit tuto oblast s výstupem k odměňování zaměstnanců. Mzda a stabilita zaměstnání jsou pro každého zaměstnance nejvyšší motivační složkou. Jako podstatný nedostatek současného systému ve společnosti Škoda Auto považuji nezávislost stupně získaného vzdělání s odměňováním. Ve společnosti totiž není zvyšování kvalifikace provázané s jejich odměňováním, a tím není naplněný požadavek motivace zaměstnanců. Stejně, jako jsou dané například konkrétní sazby srážek za neplnění normy či nedodržování kvality, měly by být dané i sazby, o které se zvýší osobní ohodnocení zaměstnance, pokud si prohloubí či zvýší svou kvalifikaci v oboru. I zde je samozřejmě nutné objektivně zhodnotit přínos kvalifikace pro danou pozici.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a v případě potřeby navrhnout doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto procesu.

V teoretické části byly shrnuty teoretické poznatky, které se především týkaly toho, jaký význam mají systémy managementu jakosti na řízení společnosti a tím i na řízení lidských zdrojů.

Byly definovány rozdíly modelů řízení kvality v USA, Japonsku a Evropě a představena filozofie metody Kaizen, ve vztahu k využití řízení lidských zdrojů. Dále zde popisují systém kvality v automobilovém průmyslu, jeho vývoj a současnou analýzu.

V praktické části jsem se zabýval charakteristikou společnosti, kterou jsem mohl blíže poznat při své praktikantské stáži v letech 2011-2013.

Praktická část má za cíl ověření systému vzdělávání vzhledem k naplňování cílů společnosti při neustálém hledání nedostatků a jejich následné odstraňování.

Vhodným a dobře použitelným nástrojem k identifikaci a analyzování problémů v podnikové praxi je metoda Kaizen. Právě Kaizen zdokonaluje a zlepšuje podnikatelskou práci a je nositelem přidané hodnoty v komplexním měřítku. K hlavním záměrům společnosti Škoda Auto je kromě zvyšování výkonnosti procesů i eliminace plýtvání a zapojení co největšího počtu pracovníků do řešení problémů firemních procesů; vytvoření systému umožňujícího využití myšlenkového potenciálu všech pracovníků, motivování pracovníků k aktivnímu přístupu a v konečném důsledku vytvoření „myslícího podniku“.

Nedostatky v systému vzdělávání, které byly zjištěny v rámci praktické části práce, byly ověřeny dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci pocítují nedostatečnou zpětnou vazbu od zaměstnavatele, čímž se vzdělávací systém stává méně efektivním a zaměstnanci se aktivně zapojují do vzdělávacího systému pouze pod příslibem kariérního postupu či lepšího finančního ohodnocení.

Bez ohledu na věk a dosažené vzdělání je pro naprostou většinu respondentů klíčovým faktorem při rozhodování dostatečné a trvalé finanční ohodnocení.

Výsledky tohoto šetření potvrzují obecné rozdíly k filozofii Kaizen např. v Japonsku, USA a v České republice z důvodu kulturních tradic, zvyklostí a chování, kde úspěšné zavedení systému je spojováno právě s analýzou místních zvyklostí.

Prvními firmami, které se v České republice systémem Kaizen zabývaly a úspěšně zavedly do výrobní praxe, byly firmy Toyota a Siemens. Následně se stala standardem kvality i pro společnost Škoda Auto. Kaizen se dá však úspěšně aplikovat v různých typech společností, od výrobních až po aplikaci v oblasti sociálních služeb či nemocnicích.

Vyspělost úrovně této filozofie ve zdejších firmách však není ani tak zdaleka vyspělá jako ve firmách, kde metodu využívají již řadu let. Je to dáno především poválečným vývojem v České republice až do roku 1989. Češi si z tohoto období odnášejí znak nepříliš velkého respektu ke standardům a jejich rozvíjení jako hlavního nástroje metody Kaizen.

Na základě zjištění nedostatků současného stavu vzdělávání jsem uvedl doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto systému.

Závěrem lze konstatovat, že správná identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců je primárním předpokladem pro úspěšné plnění strategických cílů společnosti. Jen tak může vzdělávání příznivě ovlivňovat rozvoj systému řízení a organizace práce včetně rozvoje systému řízení jakosti, což výrazně přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti každé společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza súčasného stavu a perspektívy ďalšieho vývoja  
[http://www.economy.gov.sk/pk/694-2005-001/ma.htm#\\_Toc94246784](http://www.economy.gov.sk/pk/694-2005-001/ma.htm#_Toc94246784)
- [2] BOLEDOVIČ, Ľ. Zlepšovanie procesov, Vedúci projektov, združenie Fraunhoferovej spoločnosti a Žilinskej univerzity,  
<http://www.ipaslovakia.sk/slovak/ipamagazin/zlepproc/zlepproc.asp>
- [3] COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperCollins, New York 1994
- [4] DeGeus, The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Harvard Business School Press, Boston 1997
- [5] DEMING, W.E., The New Economics for Industry, Government, Education, MIT, Massachusetts Institute of Technology, USA 1994
- [6] DUDEK, M. Od kontroly jakosti k ISO 9000, VŠB-TU, október, 2000  
<http://www.struktura ISO 90002000.htm>
- [7] FEČÍKOVÁ, I., Efektívne riadenie ľudských zdrojov – predpoklad spokojnosti zákazníkov. In. Zborník z konferencie doktorandov, Súľov 2001
- [8] FEIGENBAUM, A. V., Total Quality Control, Revised, McGraw-Hill Professional Publishing; 3rd edition, 1991
- [9] FISHER, P., Ltd. A Verlag Dashofer, vydavateľstvo, s.r.o., Baštová 4, P.O.Box 323, 814 99 Bratislava 1, 1997-2004 by Dashofer Holding  
[www.enoviny.sk/en/tlac.asp?id=904&d=IS](http://www.enoviny.sk/en/tlac.asp?id=904&d=IS)
- [10] HANKE, M. Procesy a ISO 9001:2008 - řízení projektů IT  
SYSTEM10/2002
- [11] HORNÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníku, Grad Publishing, 2007, ISBN 8024714582
- [12] HOW SIX SIGMA COMPARES TO OTHER QUALITY INITIATIVES  
[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/37/04713967/0471396737.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/37/04713967/0471396737.pdf)
- [13] HO, S., TQM an Integrated Approach, Implementing Total Quality through Japanese 5S and ISO 9000, Kogan Page, UK 1995
- [14] HŘEBÍČEK, J. Integrované systémy řízení, v Fiala A. a kol.: MANAGEMENT JAKOSTI s podporou norem ISO 9001:2008, Verlag Dashöfer Praha, 2000, 3/3. ISBN 80-86229-19-X

- [15] ILO Bureau of Statistics, IMF, SMMT World Automotive Statistics 2002, WMRC <http://www.economy.gov.sk/pk/694-2005-001/ma.doc>
- [16] ISHIKAWA, K., Introduction to Quality Control, Chapman&Hall, UK 1990
- [17] JAAFARI, A., Project Management in the age of complexity and change. Project Management Journal. Project Management Institute, USA, December 2003
- [18] KOLEKTIV, Komentované vydání návrhu norem ISO/DIS 9001:2008, ISO/DIS 9001:2000, ISO/DIS 9004:2000. Praha: Český normalizační institut, 2000, s. 233
- [19] KOVÁČOVÁ, L., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra inovácií a reinžinieringu, Park Komenského 9, 041 89 Košice  
<http://www.tuke.sk/sjf-icav/stranky/transfer/4-2002/pdf/40-43.pdf>
- [20] KUJAN, A., Manažment vo vyspelých krajinách, Japonský prístup k manažmentu, Fakulta Managementu, UK, Manažérske prezentácie 14.5.2003
- [21] Manažment kvality a pružné výrobné systémy,  
<http://brutusik.netkosice.sk/statnice2005/m&m/18-m&m.doc>
- [22] Management jakosti s podporou norem ISO 9001:2008, Personální procesy, august, 2001, časť 10, diel 2, kap. 1-3
- [23] Management jakosti s podporou norem ISO 9001:2008, Personální procesy, november, 2001, časť 10, diel 2, kap. 4
- [24] PLAMÍNŘK, J., FIŠER, R., Řízení podle kompetencí, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1074-9
- [25] Princípy ISO 9001:2008,  
<http://autnt.fme.vutbr.cz/Skola/Predmety/lacko/Nsr-sylabus/P7-Jakost-SW/ISOzaklpoj.ppt>
- [26] RATAJ, V., Projektovanie výrobných systémov. Katedra strojov a výrobných systémov, Mechanizačná fakulta Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, SPU, 2005, str. 120, ISBN 80-8069-609-8
- [27] [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/01/64318/64318\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)
- [28] SABLÍK, J., Organizačné a ekonomické aspekty budovania environmentálnych systémov riadenia, Žilina: MASM, 1998
- [29] SCHEIBER, K., ISO 9000 Velká revize, Österreichische Vereinigung für Qualitätssicherung (ÖVQ), Vídeň, 1998

- [30] STN EN ISO, 2000. ISO 9000 and 14 000 in brief, ISO, URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>
- [31] Systémy manažmentu jakosti ISO/TS 16949:2002, zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu, 2. vydání 2002-03-01, ISBN 80-02-01519-3
- [32] Systém kvality v automobilovém průmyslu, DNV - ISO-TS 16949:2002. <http://www.dnv.cz/certifikace/automobilovy/>
- [33] Systém kvality. Úvod do problematiky inženýrstva kvality, 2004, <http://www.separatky.d.p1\3D EXIT grafika.htm>
- [34] SYTEL, J. Koncepce managementu kvality, Systém managementu jakosti ISO 9000, <http://www.citellus.cz/>
- [35] ŠINDELÁŘ, H. HEXPERT, s.r.o. Beranových 65, P.O.Box 30 199 21, Praha 9 – Letňany, <http://www.hexpert.cz/>
- [36] TOMÁNEK, J. Sborník managementu změn a reengineeringu, Computer Press, Praha, 2001
- [37] Toyota Team Slovakia <http://www.toyotateam.sk/>
- [38] URBAN, T., Firemní vzdělávání z pohledu norem ISO, str. 37-38, Moderní řízení 9/2004
- [39] VIRDZEK, P. Produktivita a možnosti její zvyšování. Strojárstvo, 2/2003, str. 46-47, ISBN 1335-2938
- [40] Vydání norem ČSN EN ISO SOUBORU 9001:2001. PODKLADY PROJEKT SYSTÉM JAKOSTI ČKAIT, Vydání 1., 30. september, 2003, str. 1-6
- [41] IMAI, M., KAIZEN Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku, Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-1621-0

## INTERNETOVÉ ODKAZY

- [42] <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj31-cz.htm>
- [43] [http://www.autoweek.cz/cs-tiskove\\_zpravy-v\\_roce\\_2012\\_bylo\\_ve\\_sвете\\_vyrobeno\\_84\\_14\\_milionu\\_vozidel-2699](http://www.autoweek.cz/cs-tiskove_zpravy-v_roce_2012_bylo_ve_sвете_vyrobeno_84_14_milionu_vozidel-2699)
- [45] <http://new.skoda-auto.com/cs/company/history/company-history>



- [http://www.thakur.cz/upload/sborniky/2006/Soubory/MODERNI\\_TRENDY\\_V\\_E\\_FIREMNIM\\_VZDELAVANI/Chadt.pdf](http://www.thakur.cz/upload/sborniky/2006/Soubory/MODERNI_TRENDY_V_E_FIREMNIM_VZDELAVANI/Chadt.pdf)
- [20] ]<http://www.oecd.org/pdf/M00018000/M00018516.pdf>  
<http://www.sk-business.sk/management/index.php3>  
<http://politologiaucm.host.sk/zaklady%20manazmentu/japonsky%20system.htm>  
<http://www.opi-inc.com/global.htm>  
[http://www.ecommerce-now.com/images/ecommerce\\_now/Japanesemanagement.htm](http://www.ecommerce-now.com/images/ecommerce_now/Japanesemanagement.htm)
- [53] <http://www.thakur.cz/upload/sborniky/2006/Soubory/Chadt.pdf>

## **FIREMNÍ DOKUMENTACE**

- [44] Interní dokument (ŠKODA Výroční zpráva 2012)
- [46] Interní dokument (Manuál praktikanta)
- [47] Interní norma (Metodický pokyn), MP. 1. 251
- [48] Interní norma (Metodický pokyn), MP. 1. 257
- [49] Interní norma (Metodický pokyn), MP. 1. 208
- [50] Interní norma (Metodický pokyn), MP. 1. 255
- [51] Interní dokument pravidla odměňování – kapitola D
- [52] Interní dokument příručka pro nadřízené

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 - Princip kaskádovitého školení

Příloha 2 – Organizační struktura společnosti

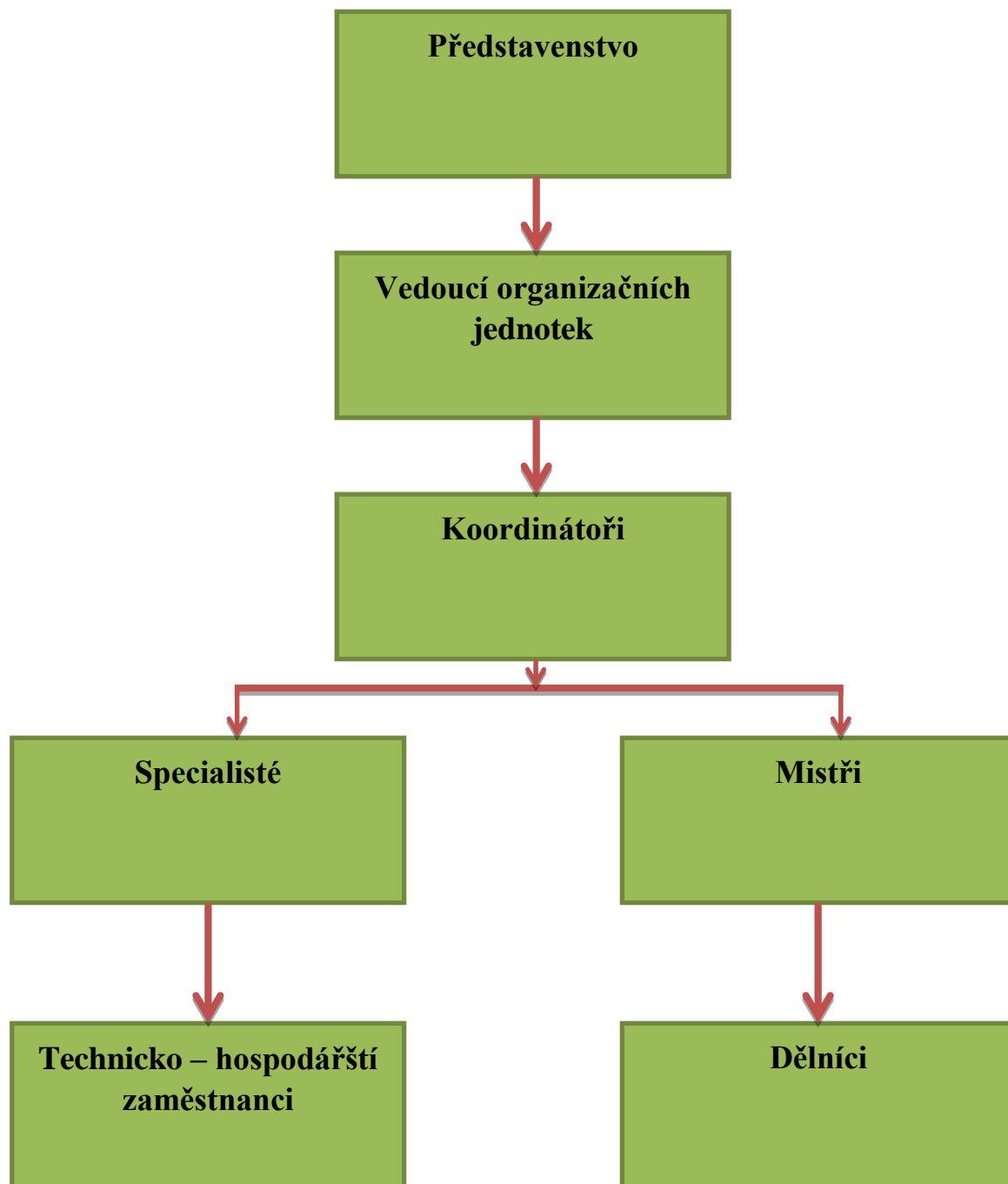
Příloha 3 – Výzkumné šetření

Příloha 4 – Dotazník

Tabulka č. 5 Princip kaskádovitého školení

Četnost školení		Příloha č. 1			
Nástupní školení	Nové nastupující zaměstnanci	BOZP	PO	QMS	EMS
	org. zajištění evidence	ZC / OJ	ZC / OJ	ZC / OJ	ZC / OJ
		potvrzení o účasti na nástupním školení + zápis do ZBP a ZKZ (příslušné centrum péče o lidské zdroje)			
Odborná školení	management	org. zajištění	ZCA	ZCA, GQA - E-learning	ZCA - E-learning
		evidence	SAP, záznam <sup>1)</sup>	SAP	SAP
		četnost	1x za 3-5 let	1x za 3 roky*	1x za 3 roky*
	školení <sup>2)</sup> (koordinátoři, supervizori, mistři)	org. zajištění	ZCA	ZCA	vedoucí OJ
		evidence	SAP, záznam <sup>1)</sup>	SAP, ZKZ, prezence listina	ZKZ, prezence listina
		četnost	1x za 3-5 let	1x za 3 roky*	minimálně 1x za 3 roky <sup>3)</sup>
Periodická školení	QMB+ zmocnění ŽP odborný ref. ŽP	org. zajištění		ZCA, GQA	ZCA, VFU
		evidence		SAP	SAP
		četnost		1x za 3 roky*	1x za 3 roky*
	THZ	org. zajištění	vedoucí OJ	vedoucí OJ	ZCA, VFU
		evidence	záznam <sup>1)</sup>	ZKZ, prezence listina	ZKZ, SAP
		četnost	při nástupu na NS; 1x za 3-5 let <sup>3)</sup>	při nástupu na NS; 1x za 3 roky*	při nástupu na NS; 1x za 3 roky*
	děláci	org. zajištění	vedoucí OJ, školitel	vedoucí OJ	vedoucí OJ, školitel
		evidence	ZBP	ZKZ, prezence listina	ZKZ, prezence listina
		četnost	při nástupu na NS; 1x za rok, do 25 let věku 2x za rok	při nástupu na NS; 1x za 2 roky	při nástupu na NS; 1x za rok

**Zjednodušené schéma organizační struktury společnosti**



## **1. Výzkumné šetření**

Základním výzkumným problémem je zjistit příčiny pracovní spokojenosti a profesní perspektivy zaměstnanců firmy Škoda Auto ve vztahu k systému vzdělávání.

## **2. Cíle výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je provést analýzu vztahů k možnostem profesního růstu a pracovní spokojenosti v souvislosti k systému vzdělávání. V rámci těchto vztahů vyhodnotit vliv na možnosti profesního rozvoje v rámci společnosti.

Výzkum by měl přispět k objasnění vztahů mezi profesní a pracovní perspektivou a firemním systémem vzdělávání a poukázat na možné rozdíly obou profesí při absolvování vzdělávacího systému.

Ve výzkumném šetření byla použita metoda pomocí dotazníku, kdy v rámci dvouleté praxe na oddělení Technický servis a audit nakupovaných dílů koncernu Škoda Auto, mi byl umožněn pouze omezený kontakt se zaměstnanci v souvislosti prověření oprávněnosti vstupu do jednotlivých dílen.

## **3. Výzkumný soubor**

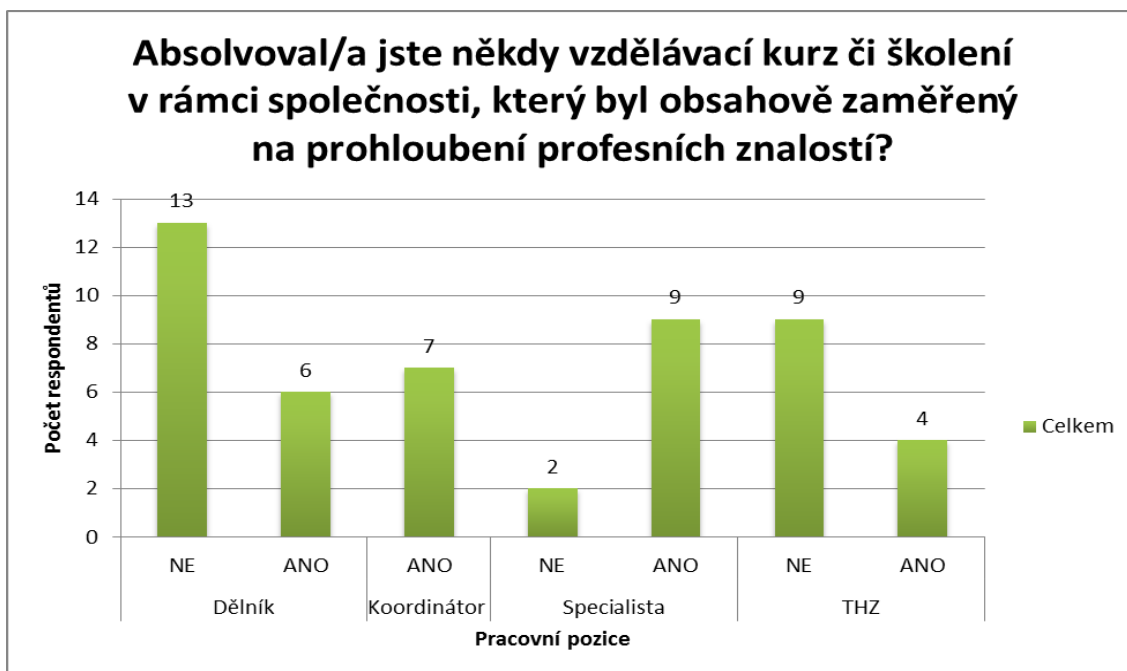
Výzkumný soubor se skládá ze zaměstnanců společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 respondentů z řad dělníku, THZ, specialistů a vyššího managementu. Z čehož bylo 62% mužů a 38% žen.

## **4. Rozčlenění otázek do zájmových skupin**

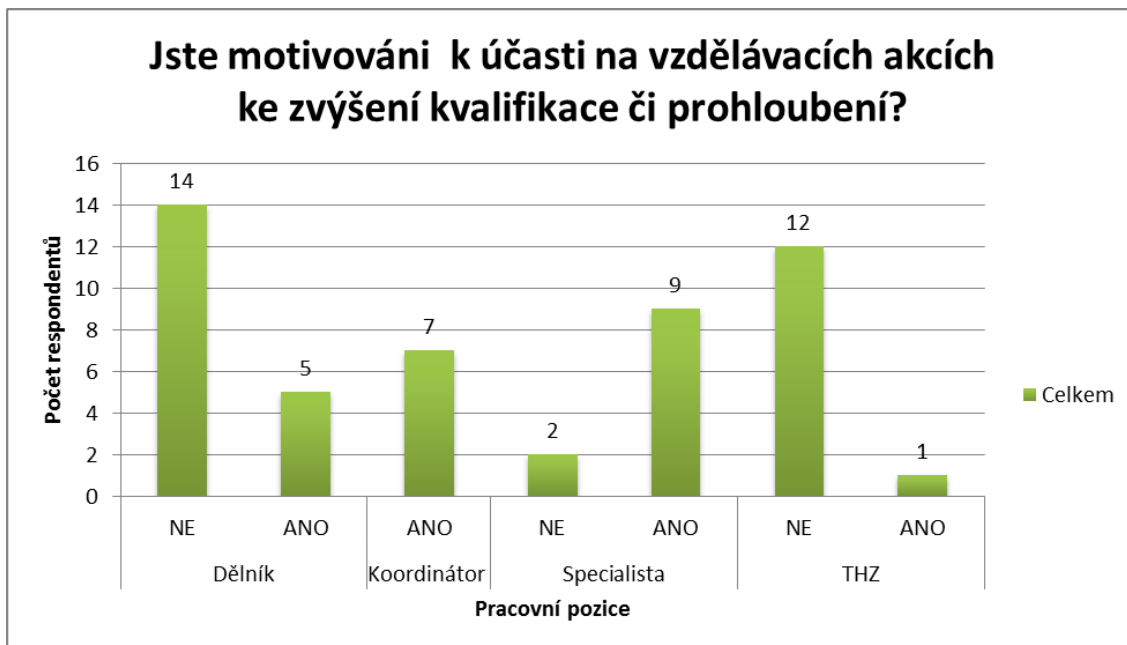
Otázka zaměřena vzhledem k zaměstnancům na:	Číslo otázky:
základní	1, 2
vzdělávání	3, 4, 5, 6, 7, 8
hodnocení	9, 10, 11
odměňování	12

## 5. Výsledky výzkumného šetření

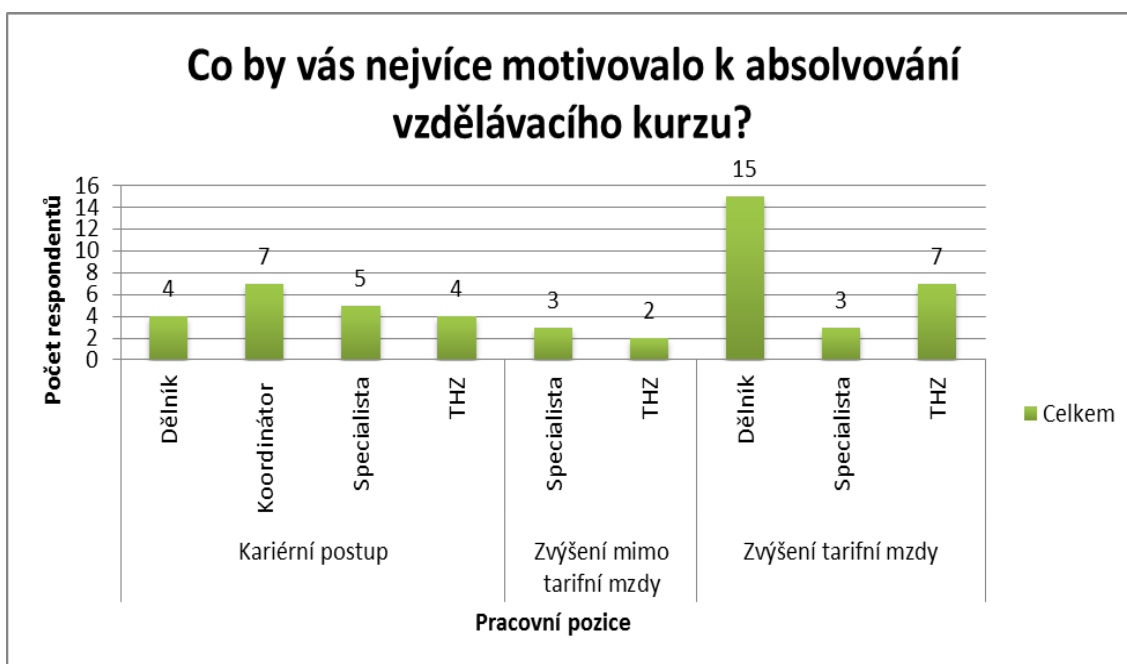
Graf č. 1



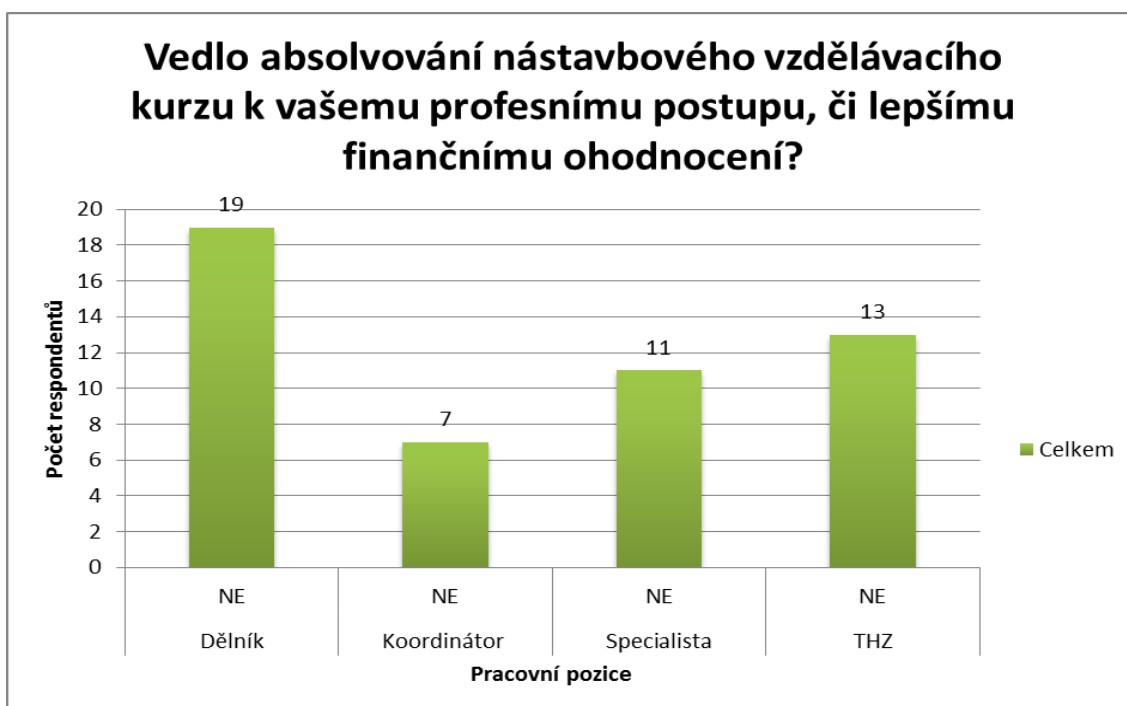
Graf č. 2



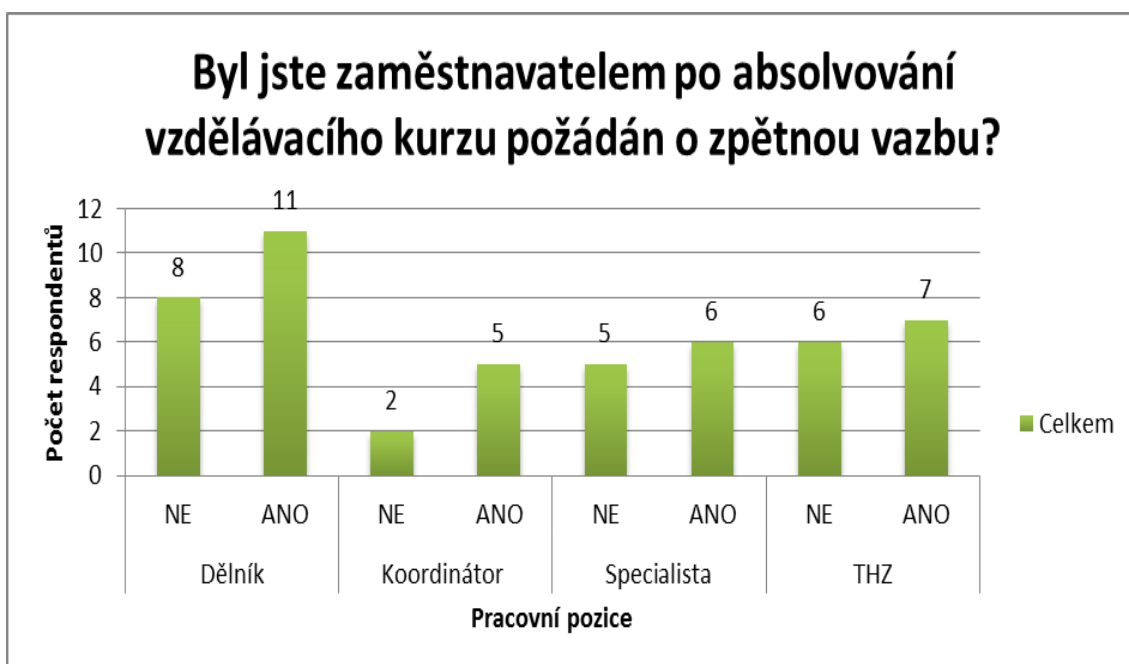
Graf č. 3



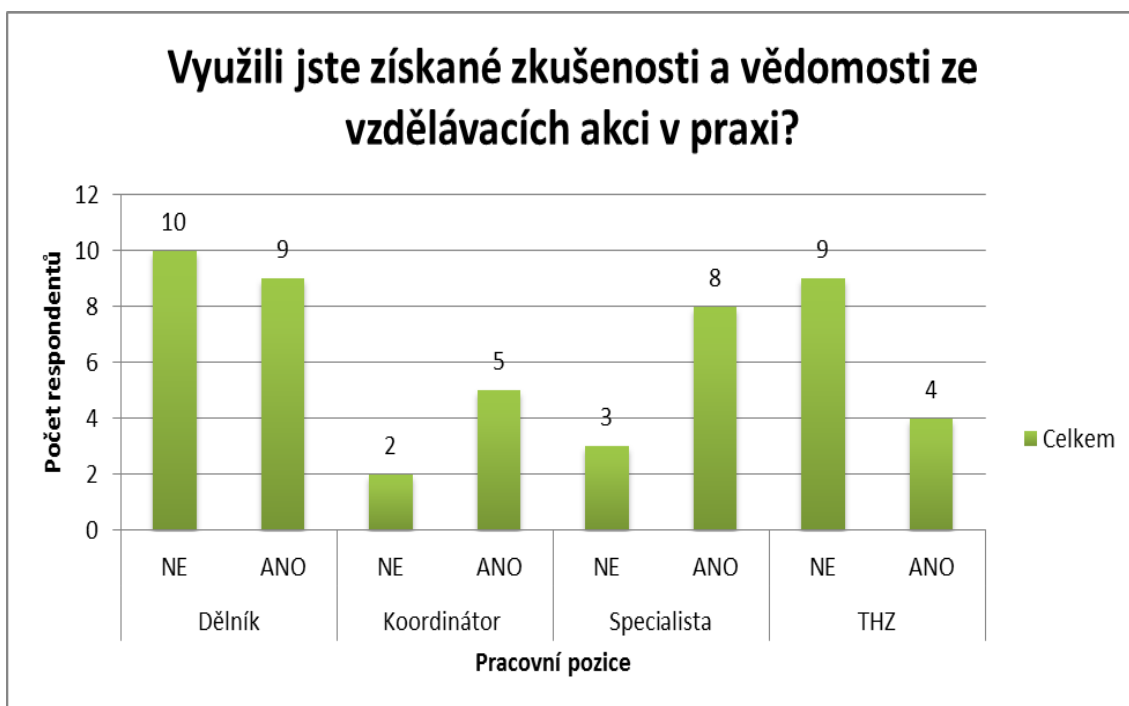
Garf č. 4



Graf č. 5

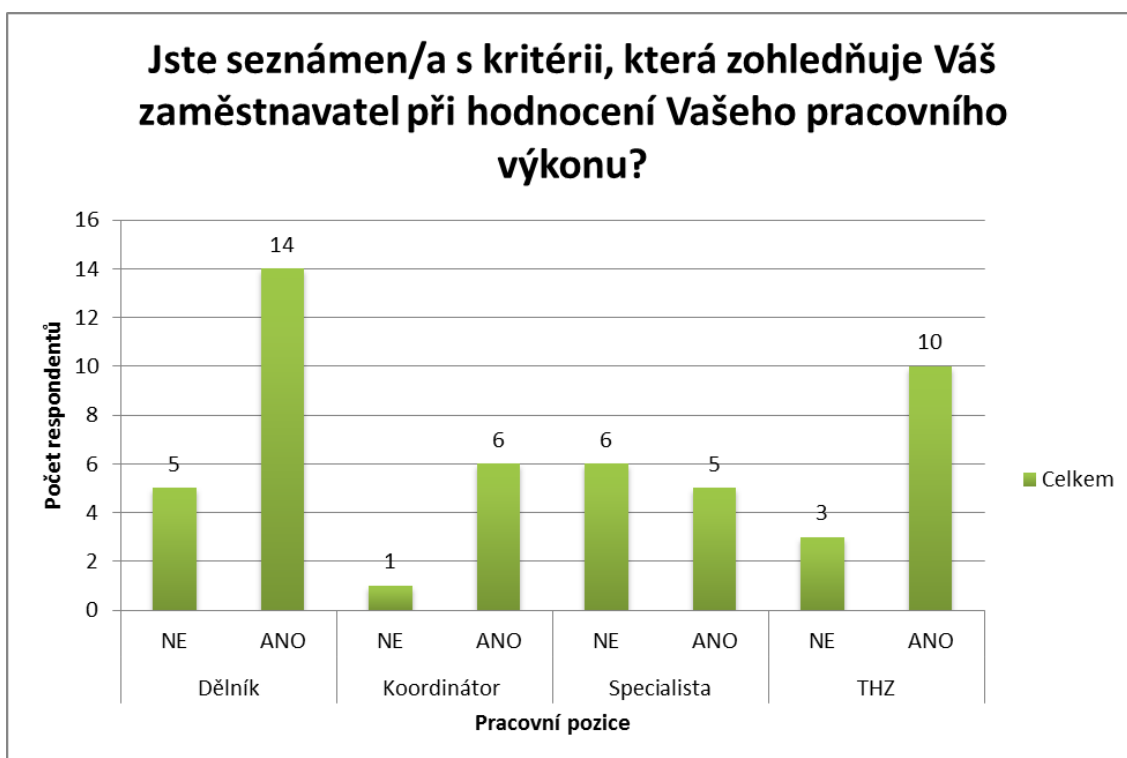


Graf č. 6

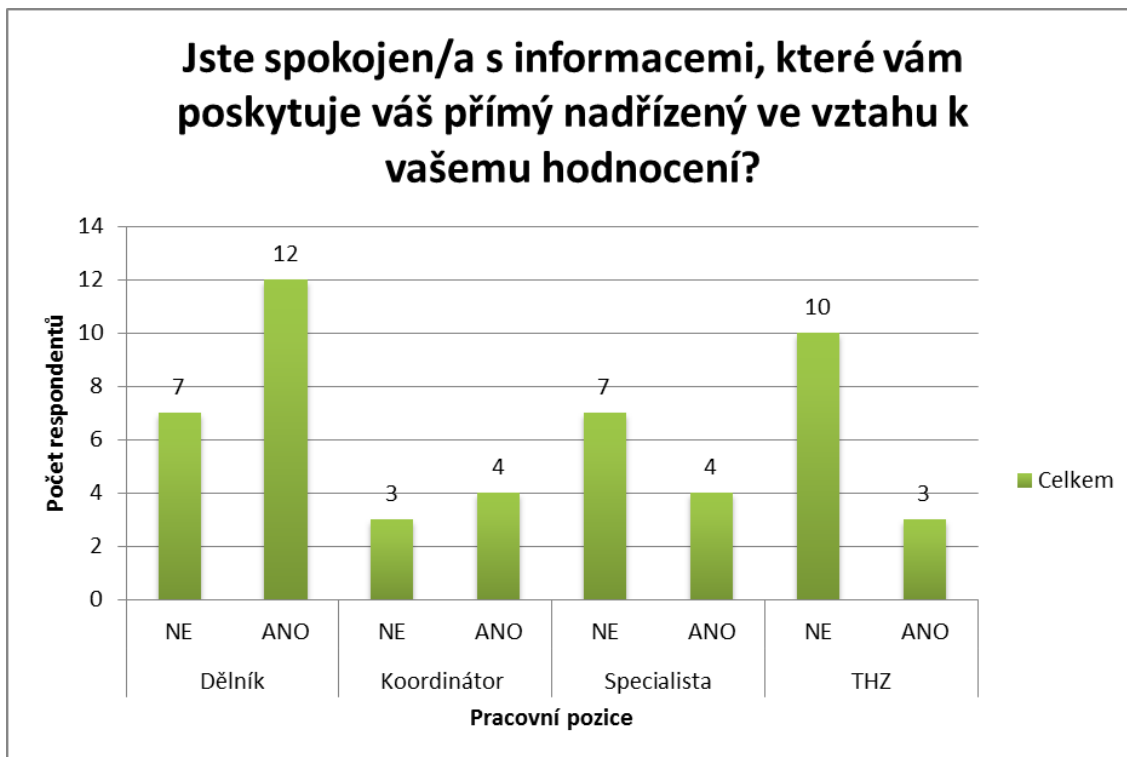




Graf č. 7



Graf č. 8



## 6. Zhodnocení výsledků šetření

První otázka měla diferencovat respondenty s ohledem na absolvování nějakého druhu vzdělávacího kurzu zaměřeného na prohloubení profesních znalostí. Z výsledků vyplynulo, že 48% respondentů se nikdy v rámci společnosti neúčastnilo takového kurzu. Hlavním důvodem se zdá být nedostatek motivace, která chybí 56% zaměstnanců. Tento stav je nejvíce patrný na pozicích Dělník a Technicko-hospodářský zaměstnanec. Přitom právě tyto zaměstnanci by měli být nejvíce podporováni, jelikož jsou pro výrobní podnik základním stavebním kamenem. Podpůrný prostředek pro zvýšení motivace se liší dle vykonávaných pozic. U pozice Dělník a THP by nejlépe zafungovalo zvýšení tarifní složky mzdy, tedy zvýšení trvalé, u vyšších pozic typu koordinátor či specialista by naopak před penězi uvítali možnost kariérního postupu. Primárně je to dáno tím, že lidé na vyšších postech mají i vyšší vzdělání a s tím souvisí i jejich profesní ambice. Systém, kde snaha a vlastní iniciativa zaměstnance není patřičně ohodnocena, se stává demotivujícím a dochází k celkovému úpadku zájmu.

Jak je patrné z grafu č. 4, zaměstnanci po absolvování kurzu ke zvýšení kvalifikace nevykázali žádné očekávané zlepšení podmínek, jak finančních, nebo pracovních. Navíc ačkoli byli všichni z těch, kteří nějakým takovým kurzem prošli, požádání zaměstnavatelem o zpětnou vazbu ve formě například písemného vyjádření k průběhu či vyplnění formuláře pro vyhodnocení vzdělávací akce, ne všichni shledali tuto zkušenost jako přínosnou pro praktické využití v rámci konkrétní pozice (viz graf č. 6).

Poslední dva grafy souvisí s hodnocením zaměstnanců. Výsledkem je nespokojenost respondentů zejména na pozici THZ, hodnocení zde podléhá z velké části subjektivním dojmům a ne platným a jasně stanoveným kritériím. Výsledky dotazování ukázaly, že zaměstnanci zčásti nevědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni a tím pádem nejsou spokojeni s danou formou hodnocení.

**DOTAZNÍK**

Tento dotazník slouží pouze pro účely praktické části mé diplomové práce

**Dosažené vzdělání?**

1. Základní ☐ Vyučen/Vyučena ☐ Střední s ☐ Vyšší ☐ Vysoko ☐  
maturitou odborné školské  
vzdělání vzdělání

**Na jaké pozici pracujete?**

2. Dělník ☐ THZ ☐ Specialista ☐ Koordinátor ☐

3. Absolvoval/a jste někdy vzdělávací kurz či školení v rámci společnosti, který byl obsahově zaměřený na prohloubení profesních znalostí? **(Pokud NE vyplňte prosím otázky č. 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13)**

ANO ☐ NE ☐

4. Jste motivováni společností k účasti na vzdělávacích akcích vedoucích ke zvýšení kvalifikace či její prohloubení?

ANO ☐ NE ☐

**Co by vás nejvíce motivovalo k absolvování vzdělávacího kurzu směřujícího ke zvýšení profesních znalostí?**

5. Zvýšení ☐ Zvýšení ☐ Kariérní ☐  
tarifní mimotarifní postup  
složky složky mzdy  
mzdy případně získání  
benefitu

- Vedlo absolvování nástavbového vzdělávacího kurzu k Vašemu profesnímu postupu či lepšímu finančnímu ohodnocení?**

ANO ☐ NE ☐

- Byl jste zaměstnavatelem po absolvování vzdělávacího kurzu požádán o zpětnou vazbu pro využití získaných znalostí potřebných pro vaši práci?**

ANO ☐ NE ☐

- Využili jste získané zkušenosti a vědomosti ze vzdělávacích akcí v praxi?**

ANO ☐ NE ☐

- Jste seznámen/a s kritérii, která zohledňuje Váš zaměstnavatel při hodnocení Vašeho pracovního výkonu?**

ANO ☐ NE ☐

- Jste spokojen/a s pravidly hodnocení vašeho výkonu a osobnosti?**

ANO ☐ NE ☐

- Jste spokojen/a s informacemi, které vám poskytuje váš přímý nadřízený ve vztahu k vašemu hodnocení?**

ANO ☐ NE ☐

- Jste spokojen/a s výší vaší tarifní mzdy vzhledem k dosaženému vzdělání?**

ANO ☐ NE ☐

**Děkuji za spolupráci**